JAN KOCHANOWSKI UNIVERSITY OF KIELCE
DEPARTMENT OF ECONOMICS AND FINANCE
DEPARTMENT OF MICROECONOMICS

MODERNISATION OF THE ECONOMY AND FINANCIAL SYSTEM: PROBLEMS, OPPORTUNITIES, PROSPECTS

Collective monograph
edited by A. Pawlik, K. Shaposhnykov

Part 2

IZDEVNIECĪBA BALTIJA PUBLISHING
2025

UDK 33(08)
Mo045

Recommended for publication
by the Academic Council of State University of Jan Kochanowski

Reviewers:
Natia Gogolauri – Professor, Dr. of Economics, Head of Quality Assurance, New Higher Education Institute (NEWUNI), Georgia.
Paweł Dziekański – Dr. of Economics, Associate Professor of Department for Microeconomics, Department for Economics and Finance, Jan Kochanowski University of Kielce, Poland.

Scientific Board:
Andrzej Pawlik – Professor, Dr. of Economics, Head of Department for Microeconomics, Department for Economics and Finance, Jan Kochanowski University of Kielce, Poland.
Jan Žukovskis – Associate Professor, Dr. of Economics, Head of Business and Rural Development Management Institute, Aleksandras Stulginskis University, Kaunas, Lithuania.
Kostiantyn Shaposhnykov – Professor, Dr. of Economics, Head of Department of Research and Certification of Scientific Personnel, Institute of Education Content Modernization, Ministry of Education and Science of Ukraine, Ukraine.
Lina Pileliene – Associate Professor, Dr. of Economics, Vytautas Magnus University, Kaunas, Lithuania.
Martina Diesener – Professor, Dr. of Economics, Faculty of Economics and Management Science, Leipzig University, Germany.
Hélder Ferreira Vasconcelos – Professor, Dr. of Economics, NOVA School of Business and Economics, Lisbon, Portugal.
Xavier Martinez-Giralt – Professor, Ph.D, Dr. of Economy, Dean at Departament d'Economia i d'Història Econòmica at the Universitat Autònoma de Barcelona, Spaine.
Yuriy Safonov – Doctor of Economics, Professor, Deputy Director of the State Scientific Institution «Institute for the Modernization of the Content of Education».
Oleh Holovko – PhD, Head of the Black Sea Scientific Research Institute of Economics and Innovation, Ukraine.

The authors of articles usually express their own opinion, which is not always comply with the editorial Board's opinion. The content of the articles is the responsibility of their authors.

Modernisation of the Economy and Financial System: Problems, Opportunities, Prospects : Collective monograph. Part 2. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. 432 p.

ISBN 978-9934-26-540-2

© Jan Kochanowski University of Kielce, 2025
© Izdevniecība "Baltija Publishing", 2025
© Authors of the articles, 2025

CONTENTS

CHAPTER «DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY, FINANCE AND MANAGEMENT IN MODERN CONDITION»

Maryna Tatar
AGRICULTURAL POLICY AND TRANSFORMATION OF AGRI-FOOD SUPPLY CHAINS 1

Volodymyr Tsap
ADMINISTRATION OF THE MINIMUM TAX LIABILITY FOR AGRICULTURAL PRODUCERS: PRACTICE, RESULTS, AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT 20

Andriy Shtangret
ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY 38

Olena Yatsukh
UKRAINIAN TAX POLICY: CURRENT STATE, CHALLENGES AND PERSPECTIVES 59

Rostyslav Yatsukh, Oksana Tulai
ESSENCE AND CONTENT OF THE FINANCIAL MECHANISM OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF FOOD AND AGRICULTURAL PRODUCERS 82

CHAPTER «REGIONAL ECONOMICS AND TERRITORIAL MANAGEMENT»

Ilona Babukh
PROBLEMS OF SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINIAN CITIES IN THE REGIONAL ECONOMY SYSTEM: FINANCIAL DOMINANTS 98

Inna Zablodska, Iryna Buzko, Yaroslav Bielousov
THEORETICAL FOUNDATIONS OF REGIONAL DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF SPATIAL TRANSFORMATIONS 120

Inna Zablodska, Kseniia Sieriebriak, Yaroslav Bielousov
THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS SPATIAL DEVELOPMENT 172

Viktor Ratoshniuk, Tatiana Ratoshniuk, Viktor Ratoshniuk
GRAIN CORRIDOR INITIATIVE AS AN EXAMPLE OF MODERN AGRICULTURAL DIPLOMACY 224

Olena Chornenka
INNOVATION MANAGEMENT AS THE KEY TO SUCCESSFUL FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY IN EU COUNTRIES 244

CHAPTER «STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT IN THE MODERN CONDITIONS OF DIGITAL DEVELOPMENT TECHNOLOGIES»

Bogdan Batiuk, Yurii Kuzyk
STRATEGY AND TACTICS OF MAKING MANAGEMENT DECISIONS TO ENSURE THE FINANCIAL AND ECONOMIC STABILITY OF THE ENTERPRISE 265

Natalia Bobro
DIGITAL TECHNOLOGIES IN EDUCATION AS A FACTOR OF ECONOMIC DEVELOPMENT 284

Liubov Vodianka, Nataliia Stakhova
INVESTMENTS IN TECHNOLOGY STARTUPS: CONCEPTUAL PRINCIPLES AND STRATEGIC IMPERTATIVES 298

Nazar Demchyshak, Roksolana Paslavska
DIGITALIZATION AND TAX INCENTIVES FOR COOPERATION BETWEEN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AND BUSINESS IN UKRAINE: THE CASE OF SCIENCE PARKS 340

Mariia Mazorenko, Lyudmila Polyvana
DIGITALIZATION IN STRATEGIC MANAGEMENT: CONCEPTUAL FOUNDATIONS AND DIGITAL ACCOUNTING TECHNOLOGIES OF MODERN AGRIBUSINESS 354

Uliana Nikonenko
FORMATION OF INFORMATION AND ANALYTICAL BASE OF MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL SUPPORT OF THE MANAGER'S ACTIVITIES 367

Lyudmila Prysiazhna
NEW ECONOMIC REALITIES: DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN UKRAINE 388

Taras Shyra
RISK MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF PROVIDING FINANCIAL SECURITY OF AN ENTERPRISE: PRINCIPLES OF SEARCHING FOR OPPORTUNITIES TO INCREASE SECURITY POTENTIAL IN TODAY'S CONDITIONS 406

CHAPTER «DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY, FINANCE AND MANAGEMENT IN MODERN CONDITION»

DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-540-2-21

Maryna Tatar
PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Finance
Technical University of Kosice

AGRICULTURAL POLICY AND TRANSFORMATION OF AGRI-FOOD SUPPLY CHAINS

Summary

Agriculture remains a key component of the national economy, influencing rural development, employment, and food security. Analyzing the challenges and prospects of agricultural production and the agro-food market is particularly relevant given the increasing global demand for food, climate change pressures, and the need for sustainable agricultural practices. The periods of development of the Slovak agricultural landscape are characterized. The key trends in agricultural policy such as technological advancements, environmental sustainability, trade liberalization, and supply chain resilience are considered. The economic performances of agricultural enterprises are analyzed. The problems and prospects of agricultural production and the agro-food market are considered. The main reasons that influence food prices were systematized. The identification and systematization of key factors influencing food prices contribute to a deeper understanding of price volatility, market stability, and consumer affordability.

Introduction

Agriculture is the backbone of many economies worldwide, playing a crucial role in food security, economic development, and employment generation. As global challenges such as climate change, population growth, and resource depletion intensify, the need for effective agricultural policies and the transformation of agri-food supply chains becomes increasingly critical.

Agricultural policies are essential for shaping the direction and sustainability of the agricultural sector. These policies encompass regulations, subsidies, trade agreements, and investment strategies that impact farmers, agribusinesses, and consumers.

Agricultural policies ensure stable food production and distribution, promote sustainable farming practices help mitigate environmental degradation and combat climate change. The transformation of global agri-food supply chains is significantly influenced by agricultural policies that shape production, trade, sustainability, and food security. Well-structured policies facilitate fair trade practices, protect farmers

from market volatility, and promote competitive pricing. This paper examines the evolving role of agricultural policies in modernizing agri-food supply chains, addressing key trends such as technological advancements, environmental sustainability, trade liberalization, and supply chain resilience. The study highlights the impact of regulatory frameworks, subsidies, and international trade agreements on global food systems, emphasizing the need for adaptive policies to enhance efficiency, equity, and sustainability in food production and distribution.

The agri-food supply chain is a complex system that connects primary producers, processors, distributors, retailers, and consumers. So, the agri-food supply chain encompasses all activities from food production to consumption, including processing, packaging, distribution, and retail. Transforming these supply chains is vital to improve efficiency, reduce waste, and enhance food safety. Agricultural policy plays a crucial role in shaping this system by influencing production practices, trade dynamics, and the overall sustainability of food systems. In the face of globalization, climate change, and technological innovation, agricultural policies must adapt to ensure food security, economic stability, and environmental protection. As the world faces unprecedented agricultural challenges, robust policies and innovative supply chain strategies will be critical in ensuring food security, economic stability, and sustainability. Agricultural policies must continuously evolve to address the dynamic challenges and opportunities in modern agri-food supply chains. By fostering technological advancements, promoting environmental sustainability, embracing trade liberalization, and enhancing supply chain resilience, policies can drive efficiency, equity, and sustainability in food production and distribution. Governments, private sectors, and stakeholders must interact to develop resilient agricultural systems.

Chapter 1. Development of the Slovak agricultural landscape

Agriculture plays a crucial role in Slovakia's economy, despite its declining share of GDP. Agricultural policy and agri-food supply chains in Slovakia have undergone significant transformation over the past decades due to historical, political, and economic factors. The transition from a centrally planned economy to a market-oriented system, coupled with EU integration, has shaped agricultural policies and supply chain dynamics.

The development of the Slovak agricultural landscape has been shaped by historical, political, and economic changes. Key phases in its evolution include traditional farming, socialist collectivization, and modern adaptation to EU standards.

Izakovicová Z., Špulerová J., Raniak A. in the paper "The Development of the Slovak Agricultural Landscape in a Changing World" evaluate land use changes in Slovakia since the 18th century, identify key periods of land-management practices and prevailing drivers, and specify the socio-economic and environmental impacts of land-use change (Table 1). The authors say that various socio-economic, technical, or political drivers have caused land use changes, which are linked to many socioeconomic and environmental problems, e.g., different possible land uses competing with each other, changes of landscape character, increasing anthropisation of the territory and disruption of spatial ecological stability, threatening the environmental quality and causing overexploitation of natural resources [2].

Table 1

The periods of development of the Slovak agricultural landscape

Period and basic drivers	**Main events and legislative acts**	**Characteristics**	**Impact, positive (+), negative (–)**	**Landscape structure**
1	25	3	4	5
Era of peasantry – improved plows, new crops, private land rights, land reforms	1767 – Teresian Land register; 1785 – Patent on the abolition of slavery by Joseph II.; 1848 – Act no. IX/1848 on the abolition of serfdom; 1919 – I. Land Reform (Act 215/1919);	Self-sufficient farming Fragmentation of parcels Extensive farming Low level of technology	Extensive sustainable land management (+) Environment-friendly management – respect for the soil, protection of the soil (+) Diversified landscape structure (+)	Traditional agricultural landscape
Collectivization – confiscation of property, collectivization and industrialization, guaranteed prices, mineral fertilizer	1945 – II. Land Reform (Directive No. 4/1945); 1948 – Act no. 69/1949 on United farmers' cooperatives;	Massive development of the Slovak industry after World War II, oriented mostly toward heavy industry Production of heavy machinery and chemical treatments for agriculture Land consolidation Collective husbandry and ownership Productivity as the only target (intensification) Establishment of cooperatives Use of heavy machinery	Increased mechanization for agriculture – work facilitation (+) Decline of extensive farming, orientation toward large-scale intensive farming – mono-functional landscape (–) Destruction of green infrastructure (–) Guaranteed purchase of products by the state (+) Abandonment of inaccessible localities due to remote location (–) Soil and water pollution due to using more chemicals (–) Physical soil degradation (–)	Industrialized urban landscape, Homogenous intensive agricultural land
Normalization – central management, strengthening the communist regime, increasing the intensity of using chemicals, maximization of ha yields	1971 – United farmers' cooperatives;	Occupation of land on extended built-up areas Creation of agricultural unions Central planning, market managed by the state Use of heavy machinery Increased use of artificial	Central planning (+) Guaranteed right to work (+) Increase in production (+) Increase of built-up area – occupation of arable land (–) Orientation toward large-scale intensive farming – mono-chemicals Construction of mass	Large-scale intensive land use with a low degree of ecological stability

End of Table 1

1	2	3	4	5
		urban settlements – flat houses Decreased importance of agriculture in general	functional landscape (–) Degradation of natural resources (–)	
Transformation – market economy, application of international conventions, progressive environmental legislation	1989 – Velvet revolution	Transition from centrally-governed society to civil society, from central planning to free market. Economic crisis, increase of unemployment Collapse of heavy industry and common agriculture	Break-up of cooperatives (–) Decline of livestock production (–) Increase of unemployment (–) Return of land to the original owner (+) Large-scale occupation of agricultural land for construction (–) Change in crop structure (–) Significant drop of agricultural support (+) Expansion of abandoned agricultural areas (–)	Homogenous market-oriented agricultural landscape
EU accession – CAP, agro-environmental schemes, precision farming, applications area-based subsidies	2004 –Accession of SR to European Union	Availability of pre-accession and EU funds, boost of economy Implementation of CAP since 2004 (incl. agro-environment scheme) Strengthening of international cooperation – adoption of international conventions Application of environmental legislation	Low competitiveness of Slovak Farmers (–) Poor market for selling agricultural products, hard to compete with imported Products (–) Revitalization of agroecosystems (+) Slow application of greening and more attention to green infrastructure (+) Chemical regulation (+) Growth of organic farming areas (+)	Increase in extensively-used farmland (application of organic farming and greening measures)

Source: [2]

In our opinion, understanding the change of agricultural land over time is necessary for the development of effective policies and for ensuring effective protection of the values of the traditional agricultural landscape.

Chapter 2. Trends in agricultural policy of the Slovak Republic

Agricultural policy in the Slovak Republic has undergone significant transformations in recent decades, influenced by both domestic priorities and

international commitments, particularly its membership in the European Union. As a country with a strong agricultural tradition, Slovakia's policies aim to enhance competitiveness, sustainability, and rural development while addressing global challenges such as climate change and food security. The main changes in agricultural policy are shown in the Table 2.

Table 2

The periods of development of the Slovak agricultural landscape

Period	Characteristic
1. Pre-20th Century	1. Traditional Farming Agriculture in Slovakia historically revolved around small, family-run farms. 2. A mix of subsistence farming and feudal land ownership dominated, with grain, potatoes, and livestock being primary products. 3. Villages were organized around communal land use, with terraced fields in hilly regions.
2. Early 20th Century	1. Industrialization and Fragmentation Land reforms after the dissolution of Austria-Hungary (1918) redistributed land but left many small-scale, inefficient farms. 2. Mechanization was slow, with traditional farming methods still dominant.
3. Socialist Collectivization (1948–1989)	1. Under communist rule, private farms were merged into large state-controlled agricultural cooperatives. 2. Intensive mechanization and industrial-scale farming led to increased production but also environmental degradation. 3. The landscape was altered as small plots were consolidated, leading to large monoculture fields.
4. Post-Communist Transition (1990s)	1. After the fall of communism in 1989, agricultural cooperatives were privatized. 2. Many small farmers reclaimed their land, but a lack of modern equipment and investment led to inefficiency. 3. Rural depopulation increased as people moved to cities for better job opportunities.
5. Post-Socialist Transition (1990–2004)	1. The transition to a market economy led to land restitution and privatization of farms. 2. Fragmentation, lack of capital, and structural inefficiencies hindered growth. 3. Government policies focused on supporting privatization and restructuring efforts.

Source: developed by the author based on [2]

Agricultural policies play a pivotal role in modernizing agri-food supply chains by addressing key trends such as technological advancements, environmental sustainability, trade liberalization, and supply chain resilience.

These policies shape the global food system by influencing production methods, distribution networks, and market accessibility, ensuring efficiency, equity, and sustainability in food production and distribution.

Key trends and policy impacts are presented in Table 3.

It is also used the regulatory frameworks which are establish guidelines for food safety, quality, and environmental compliance; subsidies, which provide financial support to farmers for adopting modern technology and sustainable practices.

Table 3

Key trends and agricultural policy impacts

Key trend	Agricultural policy impact
Technological advancements	1. Agricultural policies promote innovation by supporting research and development in precision farming, automation, and biotechnology. 2. Investments in digital infrastructure enable the adoption of smart farming tools, enhancing productivity and reducing waste. 3. AI-driven logistics improve traceability, food safety, and supply chain transparency.
Environmental sustainability	1. Policies encourage sustainable farming practices such as regenerative agriculture, organic farming, and water conservation. 2. Regulatory frameworks impose restrictions on harmful pesticides and promote eco-friendly inputs. 3. Carbon pricing and incentives for low-emission farming techniques help mitigate climate change impacts.
Trade liberalization	1. International trade agreements play a critical role in facilitating the movement of agricultural goods across borders. 2. Tariff reductions and fair trade policies enhance market accessibility for small-scale farmers and agribusinesses. 3. Harmonization of food safety and quality standards strengthens global supply chain integration.
Supply chain resilience	1. Agricultural policies support the development of robust logistics and infrastructure to withstand disruptions such as pandemics, geopolitical conflicts, and climate-related events. 2. Risk management strategies, including insurance schemes and emergency food reserves, enhance stability in food supply. 3. Strengthening local food systems through subsidies and incentives reduces dependency on global markets and ensures food security.

Source: developed by the author

Chapter 3. Agricultural performances: key determinants of income, expenditure, and production

Having stopped in more detail on the agriculture of Slovakia, it is worth saying that occupies forest lands in 2021 occupy 41,4% of the total area of the Slovak Republic, and arable land 27% (Table 4). Cereals occupy the largest share 54,33% of total utilized arable land in 2021 and 53,555 in 2023. Vegetables occupy only 0,67% in 2023.

Table 4

Characteristics of the Slovak Republic land

Indicator	Year				
	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
Total area of the SR (ha)	4 903 407	4 903 405	4 903 391	4 903 394	4 903 395
Water area (ha)	95 311	95 250	95 405	95 349	95 357
Land area (ha)	4 808 096	4 808 155	4 807 986	4 808 045	4 808 038
Forest lands (ha)	2 027 099	2 027 852	2 028 509	2 029 035	2 030 423
Other land area (ha)	865 264	870 265	1 018 754	929 816	952 362
Utilized agriculture land (ha)	1 915 733	1 910 038	1 856 128	1 849 194	1 825 253

End of Table 4

1	2	3	4	5	6
Arable land (ha)	1 348 919	1 346 047	1 326 479	1 322 966	1 307 119
Permanent crops (ha)	17 706	17 742	16 988	16 660	16 258
Other area including domestic garden-plots (ha)	30 693	27 082	619	618	618
Permanent meadows and pastures (ha)	518 415	519 166	512 042	508 950	501 258
Utilized of arable land in total (%), among them:	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Cereals (%)	57,34	56,56	54,33	55,09	53,35
Legume (%)	0,72	0,89	1,04	1,17	1,47
Root crops (%)	2,24	1,56	2,12	1,90	2,09
Industrial crops (%)	19,66	20,46	22,60	22,92	21,25
Vegetables (%)	0,53	0,54	0,62	0,64	0,67
Green fodder from arable land (%)	15,95	15,88	15,40	14,43	14,15
Other field crops (%)	0,17	0,31	0,56	0,40	1,38
Flowers and ornamental plants (%)	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Seeds-plantations (%)	0,01	0,03	0,00	0,00	0,00
Fallow land (%)	3,37	3,15	3,32	3,43	5,63

Source: developed by the author based on [4; 7; 8]

The economic performance of agricultural enterprises is shaped by a range of interrelated factors influencing income generation, cost structures, and overall production efficiency. Several key trends have been observed in the sector:

– the rate of cost growth surpassed the moderate increase in agricultural revenues, leading to an overall positive financial outcome for primary agricultural production;

– despite an overall increase in the sector's production capacity, gross agricultural output at current prices declined by 4,8%, primarily due to a significant decrease in the market prices of key crop commodities. In contrast, the value of gross livestock output exhibited an upward trend, increasing by 12%;

– a notable year-on-year decline in cereal prices (-32%) and oilseed prices (-35%) at the primary production level led to reduced revenue in crop production, despite improvements in per-hectare yields. Conversely, the prices of livestock products experienced an average increase of 15,1% year-on-year, with the most pronounced growth observed in table chicken eggs (+38,6%);

– revenue from the sale of self-produced agricultural goods exhibited stagnant growth (+0,3%), attributable to a slight decline in plant product revenues (-5,5%), counterbalanced by a more substantial rise in livestock product revenues (+9,8%);

– the proportion of plant production in the overall structure of gross agricultural output at current prices decreased to 61%, while the share of animal production increased to 39%;

– the stabilization of agricultural input prices was observed, with the index of input prices for agricultural production remaining stable on a year-on-year basis. However, individual input categories displayed divergent price trends. Following a sharp rise in the previous year, prices for fertilizers and soil conditioners decreased by 16,1%, motor fuel prices declined by 11,3%, and the cost of animal feed fell by 5,4%;

– agricultural subsidies increased by 9,6% year-on-year, primarily due to a 20,4% rise in the utilization of EU financial support. A substantial portion of total agricultural subsidies (63%) was sourced from EU funds in 2023, while state-funded support from the Slovak national budget experienced a 4,9% reduction compared to the previous year;

– most crop production sectors recorded an increase in output, primarily due to improved per-hectare yields. However, certain crops, including grain legumes, temperate fruits, and cider grapes, demonstrated production declines;

– livestock production witnessed a slight expansion, as indicated by an increase in the population of pigs (+6,2%) and poultry (+3,5%). In contrast, cattle and sheep populations recorded marginal declines;

– the number of agricultural workers contracted by 11,7%, with the most pronounced reductions observed in crop production and mixed farming sectors. However, a positive demographic shift was noted, as evidenced by a decline in the average age of agricultural workers to 46,3 years;

– adverse weather conditions in the spring and summer months had significant implications for agricultural productivity. Early in the year, unusually warm temperatures accompanied by excessive precipitation facilitated favorable overwintering conditions for winter crops. Subsequently, a period of soil moisture deficit emerged in March, particularly in southwestern and western Slovakia. Cold and wet conditions during spring resulted in poor flowering and pollination of fruit trees, while also fostering the spread of plant diseases and pests. During summer, alternating periods of drought and rainfall culminated in severe drought conditions in the latter half of July. However, normal moisture levels were restored in the autumn months;

– lending activity in the agricultural sector increased by 4,7%, despite a significant rise in interest rates from 2,4% to 5,3% year-on-year, with a particular preference for long-term loans;

– the average rental cost of agricultural land rose by 5,3% on an annual basis;

– the tax burden on agricultural land increased considerably, recording a year-on-year rise of 29,2%.

Basic agricultural economic indicators of the Slovak Republic are presented in Table 5.

Table 5

Basic agricultural economic indicators of the Slovak Republic, in mil. €, current prices, share in %

Indicators	Average 2018-2022	2022	2023	Index	
				2023/2022	2023/Average 2018-2022
1	2	3	4	5	6
Revenues	3488,4	4216,0	4361,8	103,5	125,0
Costs	3325.5	3846,2	4133,6	107,5	124,3
Profit/Loss before tax	162,9	369,8	228,2	61,7	140,0
Value added	414,2	508,6	522,0	102,6	126,0
Sales from own products	1914,8	2352,8	2360,2	100,3	123,3

End of Table 5

1	2	3	4	5	6
– of which: plant products	1149,0	1460,0	1379,8	94,5	120,1
animal products	765,8	892,7	980,4	109,8	128,0
Cost-effectiveness	4,9	9,6	5,5	–	–
Income costs	95,3	91,2	94,8	–	–
Total subsidies	859,8	736,9	807,8	109,6	94,0
of which direct payments	416,9	277,3	323,7	116,7	77,6
Share of total subsidies in revenues	24,6	17,5	18,5	–	–
Share of direct payments in revenues	12,0	6,6	7,4	–	–
Share of profitable enterprises	75,6	85,7	71,1	–	–

Source: developed by the author based on [7]

The analysis of the economic results of agricultural enterprises made it possible to identify trends in the agricultural sector development in the Slovak Republic (Figure 1).

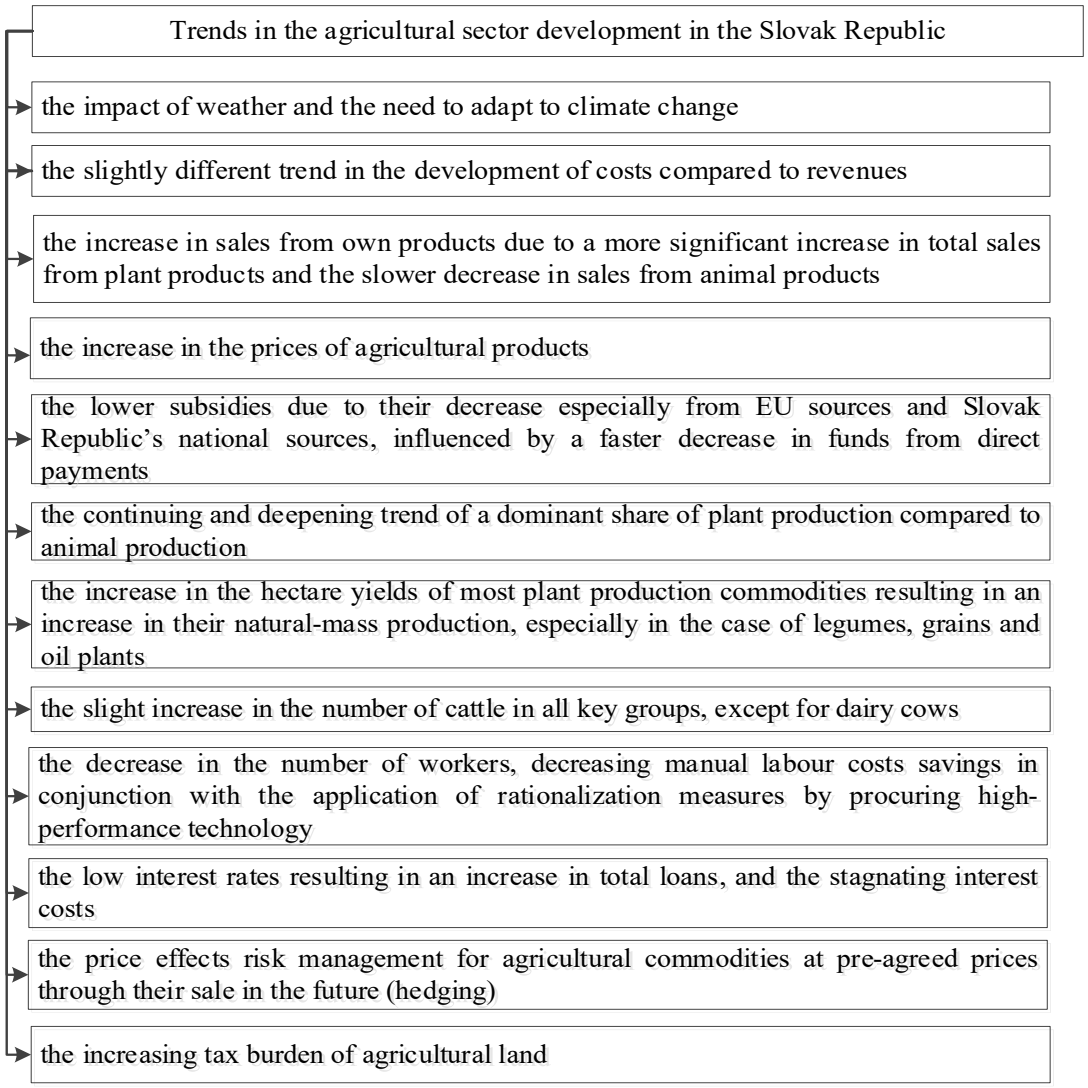


Figure1. Trends in the agricultural sector development in the Slovak Republic

Source: developed by the author based on [7; 9]

Chapter 4. Agricultural production and the agri-food market

Agricultural production and the agri-food market in the Slovak Republic have witnessed both opportunities and challenges in recent years. While technological advancements and EU support have contributed to sectoral growth, price volatility, labor shortages, and climate-related risks remain critical concerns. Production of agricultural crops in thousand tons is presented in Table 6.

Table 6

Production of agricultural crops, thousand tons

Indicator	Years				
	2019	2020	2021	2022	2023
Cereals in total	4 104,1	4 580,9	4 308,0	3 382,8	4 304,6
of which:					
Thick drill	2 659,2	2 938,2	2 710,3	2 699,1	3 149,1
of which:					
Wheat	1 939,1	2 133,3	2 002,2	2 048,2	2 490,6
Rye	48,7	48,6	36,1	31,8	35,2
Barley	599,6	679,4	592,7	556,5	603,0
Oats	31,9	33,0	36,6	24,2	20,3
Grain maize	1 444,8	1 642,7	1 597,7	683,7	1 105,7
Legume in total	20,6	25,4	29,2	40,1	34,6
of which:					
Edible	6,7	9,7	15,4	17,9	11,8
of which:					
Peas	6,4	9,5	15,1	17,4	11,4
Lentils	0,1	0,2	0,1	0,2	0,2
Beans	0,1	0,0	0,1	0,2	D
Feeding	13,8	15,7	13,9	22,2	22,8
Potatoes in total	182,4	166,2	151,1	130,6	135,8
of which early potatoes	20,2	24,3	16,1	28,6	25,7
Sugar-beet	1 251,7	1 273,0	1 364,4	1 096,7	1 407,7
Oil-plants in total	671,3	716,1	786,3	716,9	848,7
of which:					
Rape	417,6	440,9	420,1	439,4	538,1
Sunflower	128,3	135,7	195,2	170,7	171,7
Soya	116,9	129,2	161,4	96,5	129,8
Tobacco	0,0	0,0	D	D	D
Fresh vegetables	125,8	123,3	147,8	133,6	143,0
Fruit	41,8	34,1	35,7	38,0	32,7
Grape	43,0	46,9	44,1	44,8	40,7
Feeding root-crops	5,6	2,2	0,9	2,9	3,8
Fodder on arable land					
Annual	493,1	504,5	400,6	357,2	449,4
of which:					
Green maize	450,7	463,6	367,1	316,2	397,4
Lasting more years	573,4	552,4	525,8	405,8	551,8
of which:					
Lucerne	322,2	313,9	279,0	223,9	302,1
Red clover	35,7	38,3	48,3	41,5	61,2
Permanent grassland and meadow	1 200,0	1 181,8	1 296,6	1 035,8	1 362,9

Source: developed by the author based on [9]

Hectare yields are presented in Table 7.

Table 7

Hectare yields, tons per hectare

Indicator	Years				
	2019	2020	2021	2022	2023
Cereals in total	5,34	6,13	6,00	4,75	6,20
of which:					
Thick drill	4,65	5,29	5,30	4,88	5,82
of which:					
Wheat	4,77	5,51	5,61	4,97	6,12
Rye	3,50	3,90	3,54	3,55	3,38
Barley	4,74	5,19	5,06	5,10	5,28
Oats	2,64	2,69	2,24	2,38	2,10
Grain maize	7,33	8,58	7,86	4,31	7,99
Legume in total	2,21	2,38	2,20	2,69	1,91
of which:					
Edible	2,39	2,60	2,50	2,93	1,98
of which:					
Peas	2,53	2,74	2,56	2,99	2,12
Lentils	1,14	0,95	1,03	1,03	0,40
Beans	0,74	0,51	0,84	0,84	D
Feeding	2,13	2,26	1,94	2,52	1,88
Potatoes in total	22,27	23,75	24,88	22,78	25,02
of which early potatoes	21,00	20,38	19,15	25,97	24,92
Sugar-beet	57,63	60,39	62,57	56,29	63,62
Oil-plants in total	2,61	2,70	2,71	2,45	3,11
of which:					
Rape	2,84	3,01	3,09	3,14	3,62
Sunflower	2,64	2,53	2,66	2,33	2,78
Soya	2,46	2,53	2,52	1,45	2,59
Tobacco	0,49	0,36	D	D	D
Grape	5,44	6,07	5,68	5,76	4,51
Feeding root-crops	21,44	20,03	22,99	29,90	45,95
Fodder on arable land					
Annual	5,71	6,36	5,20	4,27	5,84
of which:					
Green maize	6,00	6,86	5,57	4,47	6,29
Lasting more years	4,48	4,39	4,24	3,49	5,08
of which:					
Lucerne	6,17	5,97	5,37	4,63	6,49
Red clover	4,44	4,25	4,10	3,46	5,67
Permanent grassland and meadow	2,34	2,31	2,31	2,06	2,75

Source: developed by the author based on [9]

Food inflation from September 2021 to August 2022 is presented in Table 8.

Table 8

Food inflation in September 2021 – August 2022 (percent change, year on year)

Country	Period											
	Sep 2021	Oct 2021	Nov 2021	Dec 2021	Jan 2022	Feb 2022	Mar 2022	Apr 2022	May 2022	Jun 2022	Jul 2022	Aug 2022
Law income												
Ethiopia	41,9	40,7	39,0	41,7	40,1	41,8	43,5	42,9	43,9	38,1	35,5	
Mozambique	11,8	12,3	10,5	9,8	10,9	8,9	8,0	10,5	13,9	16,3	17,2	17,3
Lower Middle Income												
Egypt	10,7	11,5	8,0	8,4	12,4	17,7	19,8	26,0	24,8	22,4	22,4	23,1
Iran	62,5	61,4	46,9	41,7	42,7	40,7	41,2	44,3	50,9	85,5	90,2	81,2
Nigeria	19,5	18,3	17,1	17,2	17,0	17,0	17,2	18,4	19,5	20,6	22,0	
Sri Lanka	9,9	11,7	17,1	21,6	24,3	24,4	29,5	45,1	58,0	75,8	90,9	99,4
Ukraine	13,7	13,6	13,3	12,8	14,1	14,4	19,6	23,1	24,1	28,3	28,9	30,7
Zimbabwe	54,5	61,4	65,4	64,9	63,3	69,3	75,1	104	155	255	309	353
Upper Middle Income												
Belarus	11,1	12,1	11,8	11,5	12,0	11,3	15,5	19,0	19,3	19,6	19,6	18,9
Russian Federation	9,2	10,9	10,8	10,7	11,1	11,5	18,0	20,5	20,1	18,0	16,8	15,8
High Income												
Czech Republic	1,9	1,0	2,1	4,2	5,4	6,9	7,8	11,1	15,5	18,7	19,3	19,6
Hungary	4,4	5,2	6,0	8,1	10,1	11,3	13,0	15,6	18,6	22,1	28,8	33,1
Poland	4,3	4,9	6,4	8,6	9,4	7,6	9,8	13,4	14,2	14,9	15,3	16,1
Slovak Republic	4,2	4,0	4,5	5,9	8,8	9,5	11,7	13,9	16,0	17,9	19,1	20,2

Note: Price increase less than 2 percent – green colour; price increase between 2 and 5 percent – yellow; price increase between 5 and 30 percent – red; price increase 30 percent or higher – violet colour.

Source: developed by the author based on [10]

Food inflation from November 2022 to September 2023 (percentage change, year-on-year) is shown in Table 9.

Table 9

Food inflation in November 2022 – September 2023 (percentage change, year-on-year)

Country	Period										
	Nov 2022	Dec 2022	Jan 2023	Feb 2023	Mar 2023	Apr 2023	May 2023	Jun 2023	Jul 2023	Aug 2023	Sept 2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Law income											
Ethiopia	34,2	32,9	33,6	29,6	32,8	31,8	28,4	28,0	27,3	26,5	27,1
Mozam-bique	15,2	14,6	16,1	17,0	18,5	17,3	14,3	6,8	4,8	3,6	2,9
Lower Middle Income											
Egypt	30,0	37,3	47,9	61,8	63,0	54,8	60,0	65,8	68,3	71,4	73,6
Iran	68,4	66,0	72,4	73,0	79,5	80,3	77,5	42,7	36,7	38,0	37,4
Nigeria	24,1	23,8	24,3	24,4	24,5	24,6	24,8	25,3	27,0	29,3	30,6

End of Table 9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Sri Lanka	69,8	58,5	53,6	49,0	42,3	27,1	15,8	2,5	-1,4	-5,4	-5,2
Ukraine	35,2	34,4	32,8	31,5	26,5	21,7	19,7	16,1	12,8	7,7	5,2
Zimbab-we	376,0	285,0	264,0	137,0	128,0	102,0	117,0	256,0	103,0	70,8	23,1
Upper Middle Income											
Belarus	14,4	13,8	12,9	12,8	9,0	5,5	3,7	3,2	3,5	3,2	2,4
Russian Fede-ration	11,1	10,3	10,2	9,3	2,6	0,0	-0,9	0,2	2,2	3,6	4,9
High Income											
Czech Republic	27,1	26,4	25,6	24,6	24,0	17,5	14,5	11,6	9,2	7,5	5,4
Hungary	43,8	44,8	44,0	43,3	42,6	37,9	33,5	29,3	23,1	19,5	15,2
Poland	23,0	22,1	21,2	24,8	24,7	19,9	18,9	17,8	15,6	12,7	10,4
Slovak Republic	27,8	28,1	27,5	27,8	28,1	25,4	21,7	18,9	16,5	13,5	11,2

Note: Price increase less than 2 percent – green colour; price increase between 2 and 5 percent – yellow; price increase between 5 and 30 percent – red; price increase 30 percent or higher – violet colour.

Source: developed by the author based on [10]

From September 2021 to September 2022, consumer food prices increased by 11,2 percent, while energy prices increased by 19,8 percent.

The indices of the prices of plant and animal products in the Slovak Republic are presented in Table 10 and Table 11 respectively.

Table 10

Indices of the prices of plant products in the Slovak Republic

Index	Total plant products	of which:					Fruits	Vegetables
		Cereals	Edible legumes	Oil crops	Potatoes	Sugar beet		
2009/2008	69,4	66,1	103,6	64,5	85,2	111,3	86,8	98,9
2010/2009	130,3	131,8	111	145,4	136,9	86,5	129,4	117,3
2011/2010	123,2	126,2	97,2	125,9	102,4	99,4	104,4	102,8
2012/2011	109,6	110,7	99,2	112,2	76,8	101,6	101	103
2013/2012	88,5	91,5	116,3	76,7	117,8	109,8	99,4	112,5
2014/2013	85	81,9	94,7	88,9	105,7	92,5	98,1	91,9
2015/2014	100,4	97,8	89,8	110,7	88,8	87,9	98,4	98,2
2016/2015	93	90,2	93,7	98	109,5	85	107,3	96,4
2017/2016	104,4	107,5	101,7	102,4	88	90,6	107,3	99,1
2018/2017	104	107,1	101,2	100,8	121,4	92,4	106,2	101,4
2019/2018	103,2	99,6	99,1	102,9	138,1	99,1	100,5	113,6
2020/2019	100,2	96,5	97,7	105	94,4	99,1	110,8	105,7

Source: developed by the author based on [6]

Table 11

Indices of the prices of animal products in the Slovak Republic

Index	Total animal pro-ducts	of which:						
		Slaughter bovine animals excluding calves	Slaugh-ter pigs	Slaugh-ter sheep and lambs	Cow milk	Slaugh-ter poultry	Hen eggs	Sheep milk
2009/2008	80	99,6	93,7	77,9	66,9	81,2	97,7	98,6
2010/2009	101,1	100	93,6	102,1	108	99,4	93,7	103,6
2011/2010	110,8	101	101,4	107,2	120,1	115,5	93,2	104,6
2012/2011	104	102	110,6	110,2	98,4	102,9	137,1	102,1
2013/2012	99,3	100,9	106	94,4	103,7	106,3	81,8	103,9
2014/2013	99,3	100,9	95,5	103,3	105,6	92,5	93,7	110,2
2015/2014	95,4	101,4	89,5	104	89,3	94,5	103,3	101,1
2016/2015	95,5	99,9	98,8	93,2	91,1	96,7	88,9	99
2017/2016	105,5	101	107,8	91,3	111	98,2	134	96,9
2018/2017	105,1	101,2	104,1	99	109,2	99,8	127,2	99,5
2019/2018	99,7	101,4	104,8	99,7	101	99,8	92,5	100,1
2020/2019	100,7	98,9	106,7	96,3	100	96,6	110,1	101,3

Source: developed by the author based on [7]

In January 2025, the year-on-year growth in agricultural product prices exhibited a notable acceleration, reaching 7,6%. The prices of crop products increased by 5,3%. The overall rise in crop product prices was primarily driven by significant price increases in cereals (10,9%), legumes (11,5%), and fruits and nuts (14,3%). In contrast, the prices of oilseeds and fruits experienced a slight decline of 1,5%. The price of potatoes continued its downward trend, decreasing by 7,6%, while vegetable prices registered a substantial double-digit drop of 15,9%. Animal product prices rose by 10,9% compared to the previous year. Notably, the prices of slaughter cattle and calves increased by 6%, hen edible eggs surged by 14%, and cow's milk recorded an 8,1% rise.

Food prices are increasingly affected by global challenges, including economic instability, climate change, geopolitical conflicts, and supply chain disruptions. These factors create volatility in agricultural markets, leading to higher costs and food insecurity in many regions.

The main reasons that influence food prices are systematized in Table 12.

Table 12

The main reasons that influence food prices

Factors contributing to rising food prices	
Inflationary	**Non-inflationary**
1	2
1. Monetary policy. An increase in the money supply, low interest rates and quantitative easing can raise the general level of prices, including agricultural products.	**1. Natural and climatic conditions** that lead to a decrease in productivity, a reduction in the supply of agricultural products and an increase in prices for agricultural products due to their shortage.

End of Table 12

1	2
2. Government policy aimed at stimulating the economy, which is often accompanied by inflationary processes.	**2. Climate change,** as long-term changes in temperature and precipitation affect agricultural productivity in the long term.
3. Disproportionality. The imbalance of state expenditures and revenues, the deficit of the state budget, which is often covered by additional money issuance, which leads to an increase in the money supply, that is, to inflation.	**3. Geopolitical risks and conflicts.** Hostilities, land loss, trade restrictions, and political instability disrupt the supply of agricultural products and resources; closure of trade routes or export markets also affects product availability.
4. Growth of production costs. The increase in prices for energy carriers, fertilizers, transport and other production resources due to inflation directly affects the cost of agricultural products. Wage inflation also causes labor costs to rise.	**4. Urbanization and land use change,** which reduce the area of agricultural land.
5. Currency fluctuations. The devaluation of the national currency increases the cost of imported goods and materials necessary for agriculture, which, in turn, affects the final price of products.	**5. COVID-19 pandemic** has led to significant disruptions in supply chains, increasing the costs of producing and shipping agricultural products. Global challenges affect supply and demand, as well as access to financial resources.
6. The need to increase defense spending in the context of military operations, which leads to the formation of additional solvent demand and, as a result, to an increase in the money supply. Excessive military appropriations are one of the main reasons for the chronic deficit of the state budget, as well as the increase in the state debt, to cover which additional paper money is issued.	**6. Technological factors.** A low level of technological development, limited access to modern methods of growing and processing products can limit productivity.
7. Absence of a pure free market and perfect competition as part of it. The modern agricultural market is largely oligopolistic. Since oligopolists are interested in reducing the production and supply of goods, a deficit is created, which they use to maintain or increase the prices of goods.	**7. Infrastructure problems.** Inefficient infrastructure for storage, transportation and processing of agricultural products leads to significant losses and price increases; logistical problems, including transport shortages and increased transport costs, affect product prices.
8. Inflationary expectations, that is, the occurrence of self-sustaining inflation. The population and business entities are getting used to constant price increases. The population demands an increase in wages and stocks goods in advance, expecting their price to rise. Manufacturers, on the other hand, are afraid of price increases from their suppliers, who at the same time include in the price of their own goods the predicted increase in the prices of components and thereby spin the flywheel of inflation.	**8. Non-equivalence of inter-branch exchange and price disparity.** Due to the lack of equivalence of inter-branch exchange, agriculture loses its assets, the possibilities of not only expanded, but also simple reproduction of production are sharply reduced.
9. Imported inflation, i.e. inflation caused by external factors such as price increases for imported goods, excessive inflow of foreign currency, etc.	

Source: developed by the author based on [1; 3; 5; 6]

The main reasons influencing food prices in the context of global challenges include:

1. Geopolitical conflicts and trade disruptions:

– wars, trade restrictions, and international sanctions disrupt agricultural exports and imports, limiting food availability and driving up prices;

– conflicts in major food-producing regions affect supply chains, increasing transportation and insurance costs;

– political instability can lead to food hoarding, speculation, and stockpiling, further exacerbating price volatility.

2. Climate change and extreme weather events:

– global warming has intensified droughts, floods, hurricanes, and wildfires, reducing crop yields and livestock productivity;

– changes in precipitation patterns and rising temperatures negatively impact soil fertility and water resources, affecting long-term agricultural output;

– unfavorable climatic conditions increase the risk of pests and diseases, leading to reduced harvests and higher food prices.

3. Energy and fuel price fluctuations:

– agriculture is highly dependent on energy for production, irrigation, transportation, and storage;

– rising fuel prices increase the cost of farming operations and logistics;

– the high cost of fertilizers, which rely on natural gas for production, significantly impacts crop production and food prices;

– energy crises and supply chain bottlenecks contribute to delays in food distribution, adding further costs.

4. Supply chain disruptions and transportation costs:

– the COVID-19 pandemic exposed vulnerabilities in global food supply chains, causing labor shortages, logistical delays, and production slowdowns;

– port congestion, container shortages, and increased shipping costs make food transportation more expensive and less efficient;

– disruptions in food processing and storage infrastructure contribute to price spikes and shortages in certain markets.

5. Economic inflation and currency depreciation:

– rising inflation erodes purchasing power, increasing food costs for consumers;

– depreciation of local currencies against major global currencies (e.g., the US dollar) makes food imports more expensive;

– inflationary pressures raise the cost of agricultural inputs, including seeds, fertilizers, pesticides, and feed for livestock.

6. Labor shortages and wage increases:

– the agricultural sector faces a labor crisis due to demographic shifts, migration policies, and the decline in rural workforces;

– rising wages and improved working conditions in other sectors make agricultural labor more expensive;

– mechanization and automation are potential solutions, but high initial investment costs limit their widespread adoption.

7. Food security policies and government interventions:

– export bans, trade restrictions, and price controls imposed by governments to stabilize domestic markets often lead to global food price fluctuations;

– subsidies and support programs can help reduce food costs but may also distort market dynamics;

– strategic grain reserves and emergency food programs impact price trends depending on their scale and effectiveness.

8. Market speculation and commodity trading:

– financial speculation in agricultural commodity markets can amplify food price volatility;

– large-scale investment funds influence market trends, sometimes leading to sudden price spikes or collapses;

– speculative trading on futures markets affects price expectations and supply chain behavior.

9. Pandemics and global health crises:

– the COVID-19 pandemic highlighted the vulnerability of global food supply chains, leading to initial price surges and long-term disruptions;

– health-related workforce shortages in agriculture, transportation, and retail sectors contributed to reduced food production and distribution efficiency;

– increased demand for non-perishable food products during crises affects supply and pricing.

10. Changing consumer demand and food preferences:

– rising demand for sustainable, organic, and ethically sourced food products influences price trends;

– urbanization and dietary shifts towards protein-rich diets, particularly in emerging economies, drive up prices for meat, dairy, and plant-based alternatives;

– food waste reduction efforts and circular economy policies impact production and pricing strategies.

In the face of global challenges, food prices are influenced by a combination of economic, environmental, political, and structural factors. Understanding these dynamics is crucial for policymakers, farmers, and businesses to develop strategies that promote food security, market stability, and resilience in agricultural systems. Long-term solutions require coordinated global efforts, investment in sustainable agriculture, and adaptive supply chain management to mitigate price volatility and ensure food accessibility.

Conclusions

The article examines trends in agricultural policy of the Slovak Republic. The economic performances of agricultural enterprises are analyzed. The problems and prospects of agricultural production and the agro-food market are considered. The results show that price volatility in the agricultural and food market remains a significant challenge, driven by factors such as climate change, supply chain disruptions, geopolitical tensions, and shifts in global demand. Government interventions, such as subsidies and strategic reserves, play a crucial role in stabilizing markets, but excessive interference may lead to inefficiencies. Strengthening global trade policies and enhancing transparency in price formation can further contribute

to reducing unpredictability. Agricultural policies are fundamental in shaping the transformation of global agri-food supply chains.

Policies that support the adoption of digital technologies, precision farming, and smart logistics improve efficiency, reduce waste, and enhance the traceability of food products. Governments and policymakers must encourage investments in agricultural research and development and facilitate the integration of modern technology into traditional farming and supply chain practices.

Globalization and trade liberalization have also significantly impacted agri-food supply chains, necessitating policies that enable farmers and agribusinesses to compete effectively in international markets. Policies that support access to global markets, fair trade agreements, and infrastructure development can enhance the competitiveness of agricultural producers while ensuring that food supply chains remain robust and adaptable to global economic fluctuations.

Policies that promote sustainable farming practices, reduce carbon footprints, and encourage circular economy principles within supply chains contribute to long-term food security and environmental health. Additionally, policies that support smallholder farmers, cooperatives, and rural development initiatives ensure inclusive growth and social equity within the agricultural sector.

The transformation of agri-food supply chains is an ongoing process that requires dynamic and forward-thinking agricultural policies. Governments, stakeholders, and industry players must collaborate to create policies that foster innovation, sustainability, and resilience. Policymakers must develop adaptive and inclusive strategies that promote efficiency, resilience, and sustainability in food systems. A coordinated approach involving interaction between governments, international organizations, and private sector stakeholders is necessary to address emerging challenges and ensure a sustainable future for global food supply chains. A well-structured agricultural policy framework will not only strengthen supply chains but also enhance food security, economic prosperity, and environmental conservation for future generations.

Acknowledgement

The paper was funded by the EU NextGenerationEU through the Recovery and Resilience Plan for Slovakia under Project No. 09I03-03-V01-00157 and the Scientific Grant Agency of the Ministry of Education, Science, Research and Sport of the Slovak Republic, and the Slovak Academy of Sciences within project VEGA 1/0646/2023.

References:

1. Amolegbe K.B., Upton J., Bageant E., Blom S. (2021). Food price volatility and household food security: Evidence from Nigeria. *Food Policy*, vol. 102, 102061. DOI: https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2021.102061

2. Izakovicová Z., Špulerová J., Raniak A. (2022) The Development of the Slovak Agricultural Landscape in a Changing World. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, vol. 6, pp. 1-16. Available at: https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fsufs.2022.862451/full

3. Çakır M., Pérez A.M., Arita S., Cooper J., Boehm R.N. (2024). Perspectives on high US retail food prices during 2020–2022. *Food Policy*, vol. 129, 102765. DOI: https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2024.102765

4. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Available at: https://www.fao.org/faostat/en/#country

5. Hamulczuk M., Pawlak K., Stefańczyk J., Gołębiewski J. (2023). Agri-food supply and retail food prices during the Russia–Ukraine conflict's early stage: implications for food security. *Agriculture*, vol. 13(11), 2154. DOI: https://doi.org/10.3390/agriculture13112154

6. Matthews A. (2023) Food price situation in Europe. *Studies in Agricultural Economics*, vol. 125, pp. 60-68. DOI: https://doi.org/10.7896/j.2563

7. Ministry of Agriculture and Rural Development of the Slovak Republic. Green Report. Available at: https://www.mpsr.sk/en/index.php?navID=16

8. Statistical Office of the Slovak Republic. Available at: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/Databases/

9. Statistical Yearbook of the Slovak Republic (2024). Available at: https://slovak.statistics.sk/

10. The World Bank. Food Security Update. Available at: https://thedocs.worldbank.org/en/doc/40ebbf38f5a6b68bfc11e5273e1405d4-0090012022/related/Food-Security-Update-LXIX-September-15-2022.pdf

DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-540-2-22

Volodymyr Tsap
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department of Finance, Accounting and Taxation
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

ADMINISTRATION OF THE MINIMUM TAX LIABILITY FOR AGRICULTURAL PRODUCERS: PRACTICE, RESULTS, AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT

Summary

The study systematizes and generalizes the regulatory and legal framework as well as the methodological foundations for calculating the minimum tax liability for agricultural producers, emphasizing the specific features of its application to different categories of taxpayers. The key role of administering the minimum tax liability within the structure of state tax policy and its impact on the tax burden of agricultural enterprises is identified. A detailed analysis of the practical aspects of implementing this taxation mechanism has been conducted, allowing for an assessment of its effectiveness in the context of financial decentralization and increasing transparency in the agricultural sector. The research findings indicate a positive trend in the formalization of agricultural production, contributing to the growth of tax revenues to local budgets, the creation of equal economic conditions, and enhanced competitiveness among all categories of agricultural enterprises. Strategic directions for improving the administration mechanism of the minimum tax liability have been proposed, particularly through enhancing tax control efficiency, refining the methodology for calculating the tax base, and optimizing interaction mechanisms between tax authorities and agricultural business entities. The study concludes that further development of the regulatory framework governing the minimum tax liability is necessary, taking into account global trends in fiscal policy and the specific characteristics of the national agricultural sector. It is noted that the implementation of the proposed measures will contribute to strengthening tax discipline, enhancing the economic resilience of agricultural enterprises, and fostering a fair competitive environment within the agricultural industry.

Вступ

Ефективна податкова політика є ключовим інструментом наповнення бюджетів різних рівнів з метою забезпечення соціально-економічних гарантій держави. Особливий вплив вона має на функціонування аграрного сектору економіки, розвиток сільських територій, добробут населення в сільській місцевості. Важливим пріоритетом залишається питання оптимального балансу між податковим навантаженням на виробників сільськогосподарської продукції та стимулювання їх всебічного технологічного розвитку з метою забезпечення продовольчої безпеки держави й нарощування експортного потенціалу галузі.

Науковці неодноразово підкреслювали, що на найближчу перспективу пріоритетним напрямом податкової політики має бути не збільшення податкового навантаження, а розширення напрямів фіскального простору на засадах створення рівних умов при оподаткуванні всіх товаровиробників сільськогосподарської продукції, які використовують сільськогосподарські угіддя з метою максимального наповнення бюджетів всіх рівнів, в першу чергу, бюджетів новостворених об'єднаних територіальних громад [3; 4; 5; 6; 9]. Суттєві зміни по цьому питанню були передбачені з прийняттям Закону України «Про внесення змін до ПКУ та деяких законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень» від 01.01.2022 р. [2]. Його головна мета – зменшити рівень тіньової економіки в аграрному секторі економіки, забезпечити стабільні податкові надходження до бюджетів місцевих громад на засадах створення рівних конкурентних умови діяльності для всіх власників і користувачів земель сільськогосподарського призначення.

Запровадження в дію інноваційного закону викликало активні дискусії серед науковців, виробників сільськогосподарської продукції, представників місцевих громад, оскільки передбачалося запровадження нового податкового механізму – адміністрування мінімального податкового зобов'язання для виробників сільськогосподарської продукції. Аналіз практичного досвіду результатів запровадження змін податкової політики та визначення напрямів вдосконалення механізму оподаткування виробників сільськогосподарської продукції є вкрай актуальним з огляду на особливості запровадження мінімального податкового зобов'язання на використання земель сільськогосподарського призначення.

Розділ 1. Теоретичні засади адміністрування мінімального податкового зобов'язання для виробників сільськогосподарської продукції

Ефективна податкова політика відіграє ключову роль у забезпеченні економічного розвитку держави, регіонів та окремих галузей національного господарства, а також у формуванні фінансової спроможності органів державного управління та місцевого самоврядування. Вона визначає рівень податкового навантаження на економічних суб'єктів, впливає на інвестиційну привабливість країни та формує передумови для збалансованого розвитку соціально-економічних процесів. Однак система оподаткування нерідко стає предметом дискусій між різними групами суспільства, зокрема підприємцями, громадянами та державними інституціями, оскільки безпосередньо впливає на їхні фінансові інтереси [6].

Як частина бюджетної політики, податкова система повинна бути сформована таким чином, щоб сприяти економічному зростанню, забезпечуючи при цьому справедливий розподіл податкового навантаження. У цьому контексті в 2022 році було запроваджено Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень», який передбачає впровадження мінімального податкового зобов'язання для земель

сільськогосподарського призначення [2]. Даний підхід спрямований на створення рівних умов оподаткування для всіх сільськогосподарських виробників та оптимізацію бюджетних надходжень на місцевому рівні.

Мінімальне податкове зобов'язання визначається як встановлений рівень податкових платежів, які мають бути сплачені власниками або користувачами земельних ділянок сільськогосподарського призначення незалежно від фінансових результатів їх господарської діяльності. Воно охоплює податки, збори та інші обов'язкові платежі, пов'язані з використанням земельних ресурсів, та розраховується відповідно до положень Податкового кодексу України. Загальна сума такого зобов'язання для конкретного суб'єкта визначається як сукупність податкових платежів за всі земельні ділянки, що перебувають у його власності або тимчасовому користуванні.

Основні нормативно-правові засади адміністрування МПЗ містяться в Податковому кодексі України, де встановлено порядок розрахунку, механізми контролю та можливі коригування податкового навантаження. Зокрема, сума мінімального податкового зобов'язання може бути зменшена на величину податків і зборів, які вже були сплачені суб'єктом господарювання впродовж звітного періоду. Такий підхід дозволяє уникнути подвійного оподаткування та забезпечує обґрунтованість застосування нових податкових механізмів.

Запровадження мінімального податкового зобов'язання сприяє формуванню прозорої системи оподаткування в аграрному секторі, стимулює раціональне використання земельних ресурсів і забезпечує стабільність надходжень до місцевих бюджетів. Водночас важливим залишається подальший моніторинг ефективності цієї норми з метою її можливого коригування відповідно до економічних умов та соціальних потреб суспільства. Таким чином, розрахунок суми, що підлягає сплаті, здійснюється за формулою:

Сума до сплати = Мінімальне податкове зобов'язання –
Загальна сума сплачених податків

Якщо отримане значення є додатним, різниця підлягає доплаті до бюджету. У разі від'ємного значення додаткової сплати не передбачається. Перший розрахунок і сплата МПЗ відбулися у 2023 році за результатами 2022 року. При цьому за 2022 рік штрафні санкції за несплату податкової різниці не застосовувалися.

МПЗ визначається виключно для земельних ділянок, що класифікуються як сільськогосподарські угіддя відповідно до частини 2 статті 22 Земельного кодексу України, включаючи ріллю, багаторічні насадження, сіножаті, пасовища та перелоги [7]. Водночас податкове зобов'язання не поширюється на земельні ділянки, які не відносяться до цієї категорії, наприклад, господарські шляхи, полезахисні лісосмуги, землі під будівлями та тимчасово законсервовані ділянки. Крім того, у період дії воєнного стану МПЗ не визначається для земель, розташованих на тимчасово окупованих територіях або в населених пунктах, що знаходяться на лінії зіткнення.

У Податковому кодексі представлено дві формули для визначення МПЗ: одну – для земель, яких проведено нормативну грошову оцінку, другу – для земель, нормативну грошову оцінку яких не проведено. Перша формула має такий вигляд [2]:

$$МПЗ = НГО \times К \times М/12,$$

де НГО – нормативно грошова оцінка відповідної земельної ділянки з урахуванням коефіцієнта індексації, визначеного відповідно до порядку, встановленого Податковим кодексом для справляння плати за землю; К – коефіцієнт, який становить 0,05; М – кількість календарних місяців, протягом яких земельна ділянка перебуває у власності, оренді, користуванні на інших умовах (у т. ч. на умовах емфітевзису) платника податків [2].

Друга формула має такий вигляд [2]:

$$МПЗ = НГО \times S \times К \times М/12,$$

де S – площа земельної ділянки, га.

Протягом 2022 та 2023 років застосовувався коефіцієнт К у розмірі 0,04, відповідно до пункту 67 підрозділу 10 розділу XX Податкового кодексу України, що відповідає 4% від нормативної грошової оцінки земельної ділянки. Починаючи з 2024 року цей коефіцієнт підвищено до 0,05, тобто до 5% НГО [2].

Таким чином, запровадження мінімального податкового зобов'язання сприяє підвищенню прозорості оподаткування у сфері аграрного бізнесу, стимулює ефективне використання земельних ресурсів і забезпечує стабільне наповнення місцевих бюджетів. Водночас важливим залишається системний моніторинг ефективності його застосування з метою оцінки доцільності подальших змін відповідно до актуальних соціально-економічних умов.

На рис. 1 схематично представлено особливості розрахунку мінімального податкового зобов'язання, з урахуванням податків, які зменшують його розмір, для виробників сільськогосподарської продукції, платників єдиного податку четвертої групи.

Як видно з алгоритму розрахунку МПЗ, позитивна різниця між загальною сумою мінімального податкового зобов'язання та фактично сплаченими податками включається до складу податкових зобов'язань з єдиного податку для платників єдиного податку 4 групи ЄП. Таким чином, платники податків мають подавати розрахунок МПЗ у складі додатка до податкової декларації платника ЄП четвертої групи. Вперше це необхідно було зробити під час подання податкової декларації за 2023 рік із зазначенням даних щодо МПЗ за 2022 рік.

Таким чином, запровадження мінімального податкового зобов'язання сприяє підвищенню прозорості оподаткування у сфері аграрного бізнесу, стимулює ефективне використання земельних ресурсів і забезпечує стабільне наповнення місцевих бюджетів. Водночас важливим залишається системний моніторинг ефективності його застосування з метою оцінки доцільності подальших змін відповідно до актуальних соціально-економічних умов.

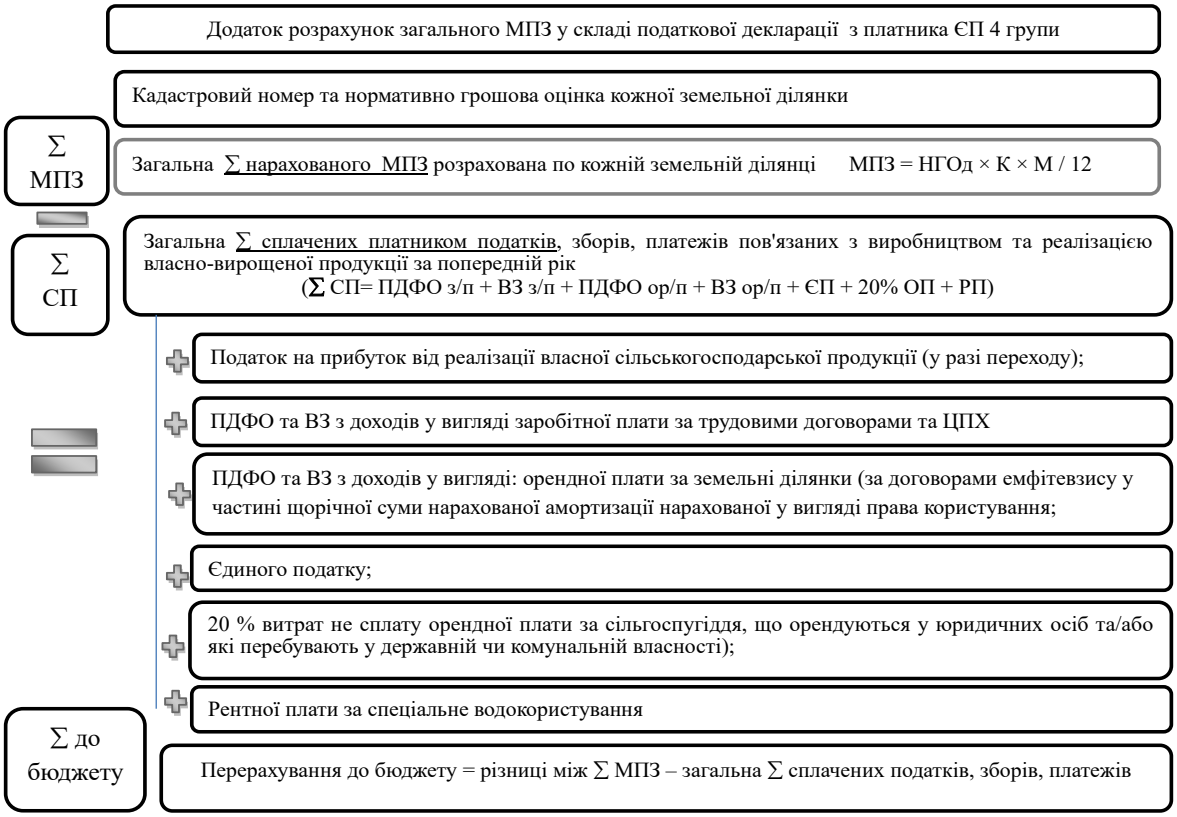


Рис. 1. Особливості визначення мінімального податкового зобов'язання для виробників сільськогосподарської продукції

Джерело: розроблено автором за джерелом [2]

Розділ 2. Практичний механізм розрахунку мінімального податкового зобов'язання різних категорій виробників сільськогосподарської продукції

При обчисленні МПЗ необхідно враховувати сплачені податки, що можуть зменшити суму податкового зобов'язання, яке підлягає перерахуванню до бюджету. Величина такого зменшення залежить від системи оподаткування, на якій перебуває платник податку. Перелік податків і зборів, що зменшують суму мінімального податкового зобов'язання, визначається окремо для кожної групи власників та користувачів земельних ділянок залежно від їхньої системи оподаткування. Проте загалом цей перелік має незначні відмінності між групами платників податків.

До складу податків, які враховуються при розрахунку МПЗ, за загальним правилом належать: основний податок, який сплачує суб'єкт господарювання (податок на прибуток або єдиний податок); податок на доходи фізичних осіб та військовий збір, що утримуються із заробітної плати, орендної плати, виплат працівникам які перебувають у трудових відносинах; земельний податок за земельні ділянки, що належать до сільськогосподарських угідь; рентна плата за

спеціальне водокористування; орендна плата за земельні ділянки державної або комунальної власності (проте лише в розмірі 20 % від суми, сплаченої за рік).

Перелік податків, зборів, платежів на суму яких зменшується мінімальне податкове зобов'язання суб'єктів господарювання згідно обраної системи оподаткування узагальнено у таблиці 1.

Таблиця 1

Перелік податків, зборів, платежів на суму яких зменшується мінімальне податкове зобов'язання суб'єктів господарювання

Види податків, зборів,та платежів	Загальна система		Єдиний податок				
	частка с/г дохід, %		ФОП – СФГ	II гр.	III гр. с/г дохід від загального		IV гр.
	≤ 75	≥ 75			≤ 75	≥ 75	
1	2	3	4	5	6	7	8
Податок на прибуток підприємств (у разі переходу в податковому (звітному) році із загальної на спрощену систему оподаткування)	+		+			+	+
Податок на прибуток підприємств у розмірі, пропорційному частці с-го товаровиробництва такого платника за звітний період (у разі переходу в податковому (звітному) році на спрощену систему оподаткування із загальної)	+		+		+		
Податок на прибуток	+						
Єдиний податок (ЄП)			+	+		+	+
ЄП, сплачений платником ЄП III групи у розмірі, пропорційному частці с-го товаро-цтва платника	+	+			+		
ЄП, сплачений платником ЄП II групи, у разі переходу на III групу в податковому (звіт) році					+		
ПДФО та ВЗ з доходів (чистого оподаткованого доходу) від продажу (реалізації) власної с-кої продукції (у разі переходу в податковому році на спрощену систему оподаткування із загальної)				+	+	+	+
ПДФО та ВЗ з доходів ФО, які перебувають з платником податку у трудових або ЦПХ відносинах (крім доходів, сплачених за придбання товарів у ФО)	+	+	+	+	+	+	+
ПДФО та ВЗ з доходів фізичних осіб за договорами оренди, суборенди, емфітевзису земельних ділянок	+		+	+	+	+	+

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8
ПДФО та ВЗ з доходів фізичних осіб, які перебувають з платником ЄП II групи у трудових або ЦПХ відносинах (крім доходів, сплачених за придбання товарів у фіз. осіб)			+	+			
ПДФО та ВЗ з доходів ФО, які перебувають з платником ЄП III групи у трудових або ЦПХ відносинах (крім доходів, сплачених за придбання товарів у ФО), у розмірі, пропорційному частці с-го товар-цтва такого платника			+		+		
Земельний податок за земельні ділянки, віднесені до с-г угідь, які використовуються такими платниками для здійснення підприємницької діяльності (у разі переходу в податковому (звітному) році на спрощену систему оподаткування із загальної)	+		+	+	+	+	+
Рентна плата за спеціальне використання води (у разі її сплати)	+		+	+		+	+
20 % витрат на сплату орендної плати за віднесені до угідь земельні ділянки, орендодавцями яких є юридичні особи, та/або які перебувають у державній чи комунальній власності	+		+	+	+	+	+

Джерело: розроблено автором за джерелом [2]

До цього переліку не включено єдиний соціальний внесок, хоча він становить значну частку податкового навантаження для юридичних осіб. Також не враховується рентна плата за спеціальне використання корисних копалин (наприклад, для власників свердловин), податок на нерухомість, плата за землю за несільськогосподарські землі та інші податки, які сплачує підприємство.

Основними суб'єктами, які зобов'язані розраховувати та сплачувати МПЗ, є: юридичні особи, що займаються виробництвом сільськогосподарської продукції; фізичні особи-підприємці у тому числі фізичні особи які є платниками єдиного податку четвертої групи; одноосібні землевласники**,** які не передали свої ділянки в офіційну оренду. Розрахунок та сплата МПЗ здійснюються або власниками, або користувачами землі відповідно до чинних договорів оренди чи інших форм користування. У разі переходу права власності або користування протягом року зобов'язання розподіляється між попереднім і новим власником.

Оскільки МПЗ визначається на підставі періоду володіння або користування земельною ділянкою у відповідному податковому (звітному) році, його розрахунок здійснюється залежно від моменту переходу прав на земельну ділянку. У випадку відчуження або набуття земельної ділянки протягом календарного року розрахунок МПЗ розподіляється наступним чином:

– попередній власник (користувач) сплачує податкове зобов'язання за період від 1 січня звітного року до початку місяця, у якому припинилося право власності чи користування;

– новий власник (користувач) здійснює розрахунок МПЗ за період, починаючи з місяця набуття права власності (користування) до кінця поточного року.

Відповідальність за визначення та сплату МПЗ, як загальне правило, покладається на власника земельної ділянки. Однак, у випадку передання земельної ділянки у користування (оренду, суборенду, емфітевзис), обов'язок щодо обчислення та сплати податкового зобов'язання покладається саме на користувача. Зокрема, у разі передачі землі в оренду МПЗ розраховує орендар, у випадку суборенди – суборендар, а якщо земельна ділянка передана у користування за договором емфітевзису, розрахунок здійснює користувач відповідно до умов договору. У разі використання земельної ділянки на умовах емфітевзису суми ПДФО та ВЗ, сплачені під час здійснення виплат за таким договором, щорічно враховуються частково. Їх розподіл здійснюється пропорційно до річної суми амортизації нематеріального активу, що представлений правом користування земельною ділянкою. Таким чином, належний бухгалтерський облік права емфітевзису як нематеріального активу є обов'язковою умовою для забезпечення точності розрахунку податкових зобов'язань. Це дозволяє коректно визначати частку ПДФО та ВЗ, що може бути включена до загальної суми сплачених податків

При цьому відповідно до пункту 297.4 ПК, користувач зобов'язаний подавати розрахунок МПЗ у відповідному додатку (для платників податку на прибуток – податкова декларація з податку на прибуток, для платників єдиного податку – декларація зі сплати єдиного податку), у якому повинні бути відображені наступні відомості:

– кадастрові номери земельних ділянок, що використовуються у підприємницькій діяльності та підлягають оподаткуванню МПЗ;

– нормативна грошова оцінка (НГО) та площа зазначених ділянок;

– загальна сума МПЗ та розподіл цієї суми по кожній земельній ділянці;

– загальна сума фактично сплачених податків, пов'язаних із виробництвом і реалізацією сільськогосподарської продукції, а також із правом власності чи користування земельними угіддями (включаючи оренду, суборенду, емфітевзис, постійне користування);

– розрахована різниця між загальною сумою МПЗ та фактично сплаченими податками [2].

Важливим аспектом є належне оформлення прав користування. Зокрема, договори оренди чи емфітевзису підлягають обов'язковій державній реєстрації у Державному реєстрі речових прав на нерухоме майно.

Обов'язок розрахунку МПЗ покладається на всіх осіб, які володіють або користуються сільськогосподарськими угіддями. Це правило поширюється навіть на фізичних осіб – підприємців, для яких діяльність у сфері сільського господарства не є основним видом економічної активності.

У таких випадках зазначені особи зобов'язані сплатити різницю між встановленою сумою МПЗ та фактично сплаченими податковими платежами. Для цієї категорії платників передбачено спеціальний порядок розрахунку додаткової суми МПЗ, який враховує специфіку їхньої господарської діяльності.

Податковим кодексом України передбачено два види пільг щодо сплати мінімального податкового зобов'язання [2]:

1. Зменшення розміру МПЗ удвічі.
2. Повне звільнення від його сплати.

Відповідно до підпункту 38.6.3 ПК, зменшена ставка застосовується до платників єдиного податку четвертої групи – фізичних осіб-підприємців, які здійснюють господарську діяльність виключно в межах фермерського господарства, зареєстрованого відповідно до Закону України «Про фермерське господарство» від 19.06.2003 № 973-IV [8]. Такі суб'єкти оподаткування застосовують коефіцієнт К у половинному розмірі, що зменшує їхній обов'язок щодо сплати МПЗ у два рази порівняно з іншими категоріями платників. Ця норма була запроваджена для стимулювання реєстрації одноосібних господарств як суб'єктів підприємницької діяльності, оскільки така організаційно-правова форма вважається найбільш оптимальною для їхнього функціонування.

Водночас, відповідно до пункту 38.2 ПК, на певні категорії земельних ділянок не поширюється обов'язок щодо визначення та сплати МПЗ. До них належать:

− земельні ділянки, що використовуються дачними та садівничими кооперативами (товариствами), а також ті, що були приватизовані, придбані або орендовані їхніми членами у межах територій, які раніше належали цим кооперативам;

− землі запасу;

− не витребувані земельні частки (паї), розпорядниками яких є органи місцевого самоврядування (за винятком тих, що передані в оренду);

− земельні ділянки, розташовані у зонах відчуження та безумовного (обов'язкового) відселення, які зазнали радіоактивного забруднення внаслідок Чорнобильської катастрофи;

− сільськогосподарські земельні ділянки, що перебувають у власності або користуванні фізичних осіб і станом на 1 січня 2022 року знаходилися в межах населених пунктів.

До категорії осіб, які мають право на податкові пільги, також належать фізичні особи – платники єдиного податку четвертої групи. Важливо зазначити, що таку систему оподаткування можуть застосовувати виключно фізичні особи-підприємці (ФОП), які здійснюють господарську діяльність у межах сімейного фермерського господарства (СФГ).

Застосування цієї організаційно-правової форми та відповідної системи оподаткування є найбільш економічно доцільним варіантом для розрахунку та сплати мінімального податкового навантаження. Зокрема, для СФГ – платників єдиного податку четвертої групи – мінімальне податкове зобов'язання

встановлюється на рівні 2,5 % нормативної грошової оцінки (НГО) земельної ділянки, що удвічі менше, ніж для інших категорій платників.

З огляду на це, самостійним землевласникам, які індивідуально обробляють земельні ділянки, було б доцільно з 2022 року реєструватись СФГ у формі ФОП. Така реєстрація дозволяє одразу після її проведення перейти на сплату єдиного податку четвертої групи та скористатися відповідними податковими пільгами.

Крім того, з 1 січня 2022 року були змінені вимоги до мінімальної площі земельних ділянок, необхідних для входження до складу платників єдиного податку четвертої групи. Якщо раніше мінімальний розмір сільськогосподарських угідь у власності або користуванні членів сімейного фермерського господарства мав становити не менше 2 гектарів, то після законодавчих змін цей поріг було зменшено до 0,5 гектара [7].

Попри потенційні переваги, запровадження системи МПЗ супроводжується низкою викликів, серед яких: складність розрахунку, можливе збільшення фіскального навантаження на малих виробників, а також адміністративні труднощі у процесі впровадження. Внесені законодавчі зміни викликали занепокоєння серед сільськогосподарських виробників, оскільки саме на них покладено обов’язок визначення суми МПЗ та його сплати у разі недостатнього рівня фактично сплачених податків.

Після проведення Всеукраїнської нормативної грошової оцінки земель сільськогосподарського призначення кожна земельна ділянка отримала індивідуальну вартісну характеристику. Це створило додаткове навантаження для сільськогосподарських підприємств, які володіють або користуються значною кількістю земельних наділів, оскільки розрахунок МПЗ необхідно здійснювати окремо для кожної ділянки. Такий підхід потребує значних витрат робочого часу фінансово-облікових служб підприємств, що ускладнює процес адміністрування податкових зобов’язань.

МПЗ відіграє важливу роль у податковій політиці України, сприяючи детінізації аграрного сектору та рівномірному розподілу податкового навантаження між суб’єктами господарювання. Його розрахунок базується на таких ключових параметрах, як нормативна грошова оцінка землі, коефіцієнти коригування та сума вже сплачених податків. Разом з тим, ефективне функціонування цього механізму потребує вдосконалення. Основними напрямами оптимізації можуть стати: цифровізація податкового адміністрування, що зменшить обсяг ручної роботи та прискорить процеси обліку; гнучкість податкової політики, що дозволить знизити фіскальне навантаження на малих виробників; усунення юридичних недоліків, що забезпечить чіткість та прогнозованість застосування норм МПЗ.

Запровадження таких заходів сприятиме підвищенню ефективності адміністрування мінімального податкового зобов’язання та забезпечить його справедливе застосування для різних категорій сільськогосподарських виробників.

Розділ 3. Результати впровадження мінімального податкового зобов'язання для виробників сільськогосподарської продукції та перспективи його покращення

Мінімальне податкове зобов'язання є важливим інструментом державного податкового регулювання, спрямованим на детінізацію аграрного сектору економіки, забезпечення рівних конкурентних умов для ведення господарської діяльності та стабільне наповнення місцевих бюджетів. Запровадження цього механізму передбачає встановлення мінімального розміру податкових платежів, які зобов'язані сплачувати всі власники або користувачі сільськогосподарських земель, незалежно від фактично отриманого прибутку.

Для оцінки впливу запровадженого механізму у Таблиці 2 наведено результати розрахунку змін у розмірі мінімального податкового навантаження для реального діючого підприємства, що спеціалізується на виробництві сільськогосподарської продукції та працює на спрощеній системі оподаткування четвертої групи. Проведений аналіз дозволяє оцінити рівень зростання податкових витрат для підприємств цієї категорії та виявити потенційні напрями вдосконалення механізму МПЗ для підвищення його ефективності.

Впровадження мінімального податкового зобов'язання безпосередньо вплинуло на податкове навантаження сільськогосподарських виробників та, водночас, на розмір податкових надходжень до місцевих бюджетів. З одного боку, це створило додаткові фінансові зобов'язання для аграрних підприємств, які можуть нести підвищене податкове навантаження незалежно від рівня доходів. З іншого боку, місцеві громади отримали додатковий фінансовий ресурс, що сприяє їхньому соціально-економічному розвитку враховуючи інтереси обидних сторін.

Прогнозний розрахунок МПЗ за 2021-2023 роки для сільськогосподарського підприємства, що володіє земельним банком понад 4 тис. га земель сільськогосподарського призначення, свідчить про суттєві зміни у податковому навантаженні внаслідок змін нормативної бази.

Зокрема, за умови застосування коефіцієнта 0,04, відповідно до вимог 2022 року, підприємство мало б обов'язок сплачувати МПЗ до бюджету в обсязі 245,8 тис. грн. У 2022 році спостерігалося значне зростання цього показника – майже у два рази, до 513,5 тис. грн. Даний рік був критичним для сільськогосподарських товаровиробників, оскільки спостерігалося скорочення чисельності працівників, зменшення фонду оплати праці, зниження обсягів виплат за оренду земель сільськогосподарського призначення, проте відбулося збільшення нормативно-грошової оцінки земельних ділянок.

На 2023 рік передбачене застосування коефіцієнта 0,05, що, відповідно до прогнозних розрахунків, має призвести до зменшення розміру МПЗ до 287,3 тис. грн. Основним чинником такого зниження є зростання надходжень ПДФО із доходів, отриманих за договорами оренди, суборенди та емфітевзису земельних ділянок сільськогосподарського призначення.

Додатково слід враховувати, що підприємство є платником єдиного податку четвертої групи, ставка якого для ріллі становить 0,95 %, що еквівалентно

коефіцієнту 0,01. Рівень орендної плати за земельні ділянки (паї) визначений на рівні 11,2 % від нормативно-грошової оцінки, що є базою оподаткування для МПЗ. Враховуючи ставки податку на доходи фізичних осіб (18 %) та військового збору (1,5 %), розрахунковий коефіцієнт податкового навантаження становить 0,02 (11,2 % × (18 % + 1,5 %) / 100). У 2021 році рівень заробітної плати на підприємстві становив 8 998,1 грн, тоді як у 2023 році цей показник зріс до 12 933,9 грн, що значно перевищує встановлений Бюджетним кодексом України мінімальний розмір.

Таблиця 2

Прогнозний розрахунок мінімального податкового навантаження підприємства за 2021-2023 рр., тис грн.

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Прогнозний розрахунок МПЗ			
Нормативно грошова оцінка земельних ділянок	68 000,0	68 557,9	68 431,6
Коефіцієнт МПЗ 2022-2023 р.	0,04		
Коефіцієнт МПЗ з 01.01.2024 р.	0,05		
Розрахунково-загальна сума МПЗ при К = 0,04	2 720,0	2 742,3	2 737,3
Розрахунково-загальна сума МПЗ при К = 0,04	3 400,0	3 427,9	3 421,6
Податки, збори та платежі пов'язані з виробництвом та реалізацією, які зменшують МПЗ			
ПДФО з доходів фізичних осіб, які перебувають з платником податку у трудових або цивільно-правових відносинах	1 190,9	999,4	991,4
ПДФО з доходів за договорами оренди, суборенди, емфітевзису земельних ділянок сільськогосподарського призначення	1 116,4	1049,7	1267,1
ВЗ з доходів фізичних осіб, які перебувають з платником податку у трудових або цивільно-правових відносинах	99,1	85,3	82,6
ВЗ з доходів за договорами оренди, суборенди, емфітевзису земельних ділянок сільськогосподарського призначення	93,0	87,5	105,6
Єдиний податок четвертої групи	646,0	651,3	650,1
20 % орендної плата за земельні ділянки державної комунальної власності	8,8	41,3	37,5
Всього податків, зборів платежів, які зменшують МПЗ	3 154,2	2 914,5	3 134,3
Різниця між МПЗ та всього платежами, які зменшують МПЗ при К=0,04	-434,2	-172,	-397,0
Різниця між МПЗ та всього платежами, які зменшують МПЗ при К=0,05	245,8	513,5	287,3

Джерело: розроблено автором за джерелом: дані підприємства

Таким чином, розмір мінімального податкового навантаження на 1 га земель сільськогосподарського призначення безпосередньо залежить від нормативно-грошової оцінки земель, рівня мінімальної заробітної плати, кількості

найманих працівників та величини орендної плати за використання земельних ділянок.

Запровадження механізму розрахунку мінімального податкового навантаження для всіх сільськогосподарських виробників, які використовують землі сільськогосподарського призначення, має сприяти забезпеченню рівних умов оподаткування, виведенню частини аграрних підприємств із тіньового сектору економіки та підвищенню податкових надходжень до місцевих бюджетів сільських громад. Структура розподілу основних податкових надходжень між рівнями бюджетної системи згідно Бюджетного кодексу у 2023-2024 рр. представлено у таблиці 3.

Таблиця 3

Структура розподілу основних податкових надходжень між рівнями бюджетної системи згідно Бюджетного кодексу у 2023-2024 рр., %

Види податків	Рівень бюджету		
	Громада	Обласний	Державний
Податок на прибуток підприємств	-	10	90
Податок на доходи фізичних осіб	60	15	25
Військовий збір	-	-	100
Податок на додану вартість	-	-	100
Акцизний податок	13,44	-	86,56
Екологічний податок	25	55	20
Рентна плата	100	-	-
Мито	-	-	100
Податок на майно	100	-	-
Єдиний податок	100	-	-
Збір за місця для паркування транспортних засобів	100	-	-

Джерело: розроблено автором за джерелом [1]

У таблиці 3 представлено детальну структуру податкових надходжень до місцевих бюджетів за окремими категоріями платежів у досліджуваний період. Згідно з Податковим кодексом, суб'єкти господарювання в аграрному бізнесі продовжують користуватися спрощеною системою оподаткування. Одним із основних податків, що наповнює місцеві бюджети у сільській місцевості, є єдиний податок, а саме єдиний податок четвертої групи для виробників сільськогосподарської продукції (таблиця 4).

Запровадження механізму розрахунку мінімального податкового навантаження для всіх сільськогосподарських виробників, які використовують землі сільськогосподарського призначення, має сприяти забезпеченню рівних умов оподаткування, виведенню частини аграрних підприємств із тіньового сектору економіки та підвищенню податкових надходжень до місцевих бюджетів сільських громад.

Таблиця 4

Динаміка податкових надходжень до місцевого бюджету в розрізі окремих платежів за 2016-2024 рр., млрд грн

Види податків та зборів	Роки									2024 до 2017 рр.
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	%
Податок на доходи фізичних осіб та військовий збір	79,0	110,7	123,0	165,5	177,8	212,2	272,2	289,4	257,5	326,1
Єдиний податок	17,2	23,4	28,1	35,3	38,0	46,3	47,2	55,8	69,1	402,7
Податок на майно	25,0	29,1	28,8	38,0	37,4	43,2	36,8	43,8	50,2	201,0
Туристичний збір	0,06	0,07	0,09	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,3	505,7
Збір за місця для паркування транспортних засобів	0,07	0,08	0,09	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	263,1
Інші	24,5	20,6	50,5	26,9	27,2	39,1	36,2	40,6	63,7	260,0
Всього	145,8	183,9	230,5	266,0	280,6	341,2	392,7	430,0	441,1	302,6

Джерело: розроблено актором за джерелами [1]

Згідно з даними таблиці 4, податкові надходження до місцевого бюджету протягом аналізованого періоду зросли на 295,3 млрд грн (у три рази) і в 2021 році досягли 441,1 млрд грн. За статистичними показниками 2024 року, найбільшу частку в структурі місцевих податків становив податок на доходи фізичних осіб (62,5%). Порівняно з 2016 роком, його обсяг зріс на 178,6 млрд грн і склав 257,5 млрд грн. Єдиний податок посів третє місце за значущістю, збільшившись на 52 млрд грн (у чотири рази). Податок на майно складав 11,4% від загального обсягу місцевих податків, а його надходження зросли на 25,2 млрд грн (у два рази). На жаль, не має даних офіційної державної статистики щодо надходжень до бюджету донарахованих мінімальних податкових надходжень та чи розширено коло оподаткованих земельних ділянок.

Практичне впровадження мінімального податкового запровадження у перші роки його дії виявило низку викликів, пов’язаних із методикою обчислення, складністю адміністрування та необхідністю адаптації виробників сільськогосподарської продукції до нових податкових вимог. Водночас механізм мінімального податкового запровадження має потенціал до подальшого вдосконалення, що передбачає розробку прозоріших підходів до його розрахунку та спрощення адміністративних процедур.

На практиці механізм розрахунку мінімального податкового навантаження базується на нормативній грошовій оцінці земельної ділянки та визначає мінімальну суму податкових платежів, яку власник або користувач землі має сплатити, незалежно від результатів господарської діяльності. Формули розрахунку мінімального податкового навантаження враховують коефіцієнти, що змінюються залежно від року впровадження та категорії платників.

Перші роки застосування податкового механізму мінімального податкового навантаження показали, що його адміністрування потребує значного доопрацювання.

Попри позитивні наміри законодавців, механізм мінімального податкового навантаження виявив низку проблем у процесі його реалізації [9]:

1. Складність розрахунку та адміністрування. Визначення суми мінімального податкового навантаження залежить від великої кількості змінних, зокрема, від наявності чи відсутності нормативної грошової оцінки земельної ділянки. Не всі землевласники володіють необхідною інформацією для правильного розрахунку податкових зобов'язань. Податкові органи не завжди мають актуальні дані про власників і користувачів земельних ділянок, що ускладнює контроль за сплатою податків.

2. Зростання податкового навантаження на малих фермерів та одноосібників. Власники невеликих земельних ділянок, які не ведуть активної сільськогосподарської діяльності, стикаються з необхідністю сплати податку незалежно від отриманих доходів. Через значне збільшення фінансового навантаження дрібні фермерські господарства можуть стати неконкурентоспроможними.

3. Відсутність єдиного підходу до визначення платників. Податкові зобов'язання можуть виникати як у власника землі, так і у її користувача, що призводить до суперечностей між орендодавцями та орендарями. Не завжди зрозуміло, хто повинен сплачувати мінімальне податкове навантаження у разі тимчасового припинення використання земельних ділянок.

4. Відсутність чітких механізмів звільнення від мінімального податкового запровадження. Законодавство передбачає певні винятки для сплати МПЗ (наприклад, для земель у зоні бойових дій або тимчасово окупованих територіях), проте механізми реалізації цих норм залишаються недопрацьованими. Низка малих фермерів не мають змоги скористатися податковими пільгами через бюрократичні складнощі.

5. Можливість подвійного оподаткування. У деяких випадках суми, сплачені як земельний податок або інші податкові платежі, не враховуються при розрахунку мінімального податкового навантаження, що призводить до подвійного оподаткування та додаткового фінансового навантаження на підприємства.

З огляду на виявлені проблеми, необхідне вдосконалення механізму мінімального податкового запровадження, що передбачає:

1. Автоматизацію розрахунку та спрощення адміністрування через впровадження електронних сервісів для автоматичного розрахунку мінімального податкового запровадження на основі даних Державного земельного кадастру та реєстру податкових платежів. Введення онлайн-калькуляторів для самостійного розрахунку МПЗ власниками землі та платниками податків.

2. Диференціацію податкових ставок залежно від категорії платників, зокрема надання пільг малим фермерам та одноосібникам, які ведуть невелике виробництво, зменшення податкового навантаження на низькорентабельні

господарства. Введення гнучкої системи оподаткування, яка враховуватиме реальні доходи сільськогосподарських підприємств.

3. Удосконалення механізму взаємодії між власниками та користувачами землі через запровадження чітких правил визначення відповідального за сплату МПЗ у разі оренди, суборенди або емфітевзису. Удосконалення реєстрації договорів оренди землі для уникнення спірних ситуацій щодо розрахунку податкових зобов'язань.

4. Створення прозорого механізму звільнення від МПЗ для певних категорій земель. Надання пільг для земель, які тимчасово не використовуються через форс-мажорні обставини (військові дії, природні катастрофи тощо). Спрощення процедури підтвердження пільг для фермерів, які мають обмежені фінансові можливості.

5. Підвищення обізнаності платників податків через організацію навчальних заходів, роз'яснювальних кампаній та консультацій для власників земельних ділянок щодо особливостей сплати МПЗ. Розробка рекомендацій для аграрного бізнесу щодо оптимального управління податковими зобов'язаннями.

Таким чином, ефективність механізму мінімального податкового навантаження значною мірою залежить від його подальшої адаптації та вдосконалення, що має враховувати як потреби держави в наповненні бюджету, так і можливості сільськогосподарських виробників.

Висновки

У ході дослідження було проаналізовано теоретико-методологічні засади адміністрування мінімального податкового зобов'язання для виробників сільськогосподарської продукції, визначено його роль у податковій системі держави та здійснено оцінку практичних аспектів його впровадження.

Мінімальне податкове зобов'язання є важливим елементом сучасної регуляторної податкової політики, спрямованої на забезпечення стабільних надходжень до місцевих бюджетів та створення справедливих умов оподаткування в аграрному бізнесі. Запровадження мінімального податкового навантаження відображає прагнення держави до підвищення рівня податкового стимулювання, а також до зменшення рівня тіньової економіки в аграрному секторі.

Враховуючи стратегічне значення аграрного сектора для економіки України, запровадження мінімального податкового навантаження має слугувати інструментом забезпечення справедливого розподілу податкового навантаження між суб'єктами господарювання, сприяти зменшенню податкових ухилень та підвищенню ефективності функціонування податкової системи в аграрному секторі. Подальші дослідження у цій сфері можуть бути спрямовані на оцінку впливу мінімального податкового навантаження на фінансову стійкість сільськогосподарських підприємств, а також на розробку оптимальних механізмів його інтеграції у загальну систему оподаткування України.

Аналіз законодавчих норм і механізмів розрахунку мінімального податкового навантаження свідчить про його диференційований підхід до

різних категорій платників податків, включаючи юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та власників сільськогосподарських угідь. Застосування мінімального податкового навантаження враховує особливості оподаткування залежно від рівня частки сільськогосподарського виробництва у структурі доходів, а також дозволяє зменшувати податкове зобов'язання на суми вже сплачених податків і зборів.

Аналіз реального підприємства, що спеціалізується на виробництві сільськогосподарської продукції, дозволив оцінити економічні наслідки запровадження МПЗ. Виявлено, що розрахунковий рівень податкового навантаження суттєво зріс, особливо для підприємств із великим земельним банком, що спричинило необхідність адаптації їх фінансових стратегій до нових умов оподаткування.

Таким чином, мінімальне податкове зобов'язання є дієвим інструментом державної податкової політики, спрямованим на детінізацію аграрного сектору та збільшення податкових надходжень. Водночас його подальша ефективність залежить від гнучкості нормативно-правового регулювання, модернізації податкових механізмів та забезпечення балансу між фіскальними інтересами держави та економічними можливостями сільськогосподарських виробників. Подальші дослідження у цій сфері можуть бути спрямовані на аналіз впливу МПЗ на конкурентоспроможність аграрного бізнесу та його фінансову стабільність у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Державної податкової служби. ULR: https://tax.gov.ua
2. Податковий кодекс України : Закон України від 02 грудня 2010 № 2755-VI / Верховна Рада України. ULR: https://zakon.rada.gov.ua/laws /show/2755-17 (дата доступу 06.03.2025).
3. Податкова система. Практикум / О. О. Яцух та ін. ; за заг. ред. С.В. Косторного. Мелітополь : Видавничий будинок ММД, 2021. 448 с
4. Яцух О.О. Фінансове забезпечення сільськогосподарських підприємств : монографія. Мелітополь : Видавничий будинок ММД, 2018. 467 с.
5. Фінанси підприємств. Навчальний посібник для самостійної роботи здобувачів вищої освіти / О.О. Яцух, та ін. Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2021. 151 с.
6. Яцух О.О. Ключові вектори сучасної державної фінансової політики сталого розвитку аграрного сектора економіки. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)* 2021. Вип. 2(44). С. 222-232 ULR: http://feb.tsatu.edu.ua/publication/yatsuh-olena-oleksiyivna/ (дата доступу 06.03. 2025).
7. Земельний кодекс України : Закон України від 25.10.2001 р № 2768-III / Верховна рада України. ULR: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14 (дата доступу 06.03.2025).
8. Про фермерське господарство : Закону України від 19 червня 2003 № 973-IV / Верховна рада України. ULR: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15 (дата доступу 06.03. 2025).
9. Синчак В. Податкові системи України та США: еволюція підходів до побудови та реформування. *Університетські наукові записки*. 2025. № 1 (103). С. 31-44.

References:

1. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi podatkovoi sluzhby [Official website of the State Tax Service of Ukraine]. Available at: https://tax.gov.ua (accessed March 06, 2025)
2. Podatkovyi kodeks Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 02 hrudnia 2010 № 2755-VI [Tax Code of Ukraine: Law of Ukraine dated December 2, 2010 No. 2755-VI]. Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (accessed March 06, 2025)

3. Yatsukh O.O. (2021) Podatkova systema. Praktykum [Tax System. Practical Guide]. Melitopol: Kolor Print, 448 p. (in Ukrainian).

4. Yatsukh O.O. (2018) Finansove zabezpechennia silskohospodarskykh pidpryiemstv: monohrafiia [Financial Support of Agricultural Enterprises: Monograph]. Melitopol: MMD Publishing House, 467 p. (in Ukrainian).

5. Yatsukh O.O., Zakharova N.Yu. (2021) Finansy pidpryiemstv. Navchalnyi posibnyk dlia samostiinoi roboty zdobuvachiv vyshchoi osvity [Enterprise Finance. Textbook for independent study for higher education students]. Melitopol: Kolor Print, 151 p. (in Ukrainian).

6. Yatsukh O. O. (2021) Kliuchovi vektory suchasnoi derzhavnoi finansovoi polityky staloho rozvytku ahrarnoho sektora ekonomiky [Key Vectors of Modern State Financial Policy for Sustainable Development of the Agricultural Sector of the Economy]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU (ekonomichni nauky) – Collection of scientific papers of Tavria State Agrotechnological University (Economic Sciences)*, vol. 2(44), pp. 222-232. Available at: http://feb.tsatu.edu.ua/publication/yatsuh-olena-oleksiyivna/ (accessed March 6, 2025).

7. Zemelnyi kodeks Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 25.10.2001 r № 2768-III [Land Code of Ukraine: Law of Ukraine dated 25.10.2001 No. 2768-III]. Verkhovna rada Ukrainy. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14 (accessed March 6, 2025).

8. Pro fermerske hospodarstvo : Zakonu Ukrainy vid 19 chervnia 2003 № 973-IV [On Farming: Law of Ukraine dated June 19, 2003 No. 973-IV]. Verkhovna rada Ukrainy. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15 (accessed March 6, 2025).

9. Synchak V. (2025) Podatkovi systemy Ukrainy ta SShA: evoliutsiia pidkhodiv do pobudovy ta reformuvannia [Tax Systems of Ukraine and the USA: Evolution of Approaches to Construction and Reform]. *Universytetski naukovi zapysky – University Scientific Notes*, vol. 1(103), pp. 31-44.

DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-540-2-23

Andriy Shtangret
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Management and Marketing
in Publishing and Printing
Lviv Polytechnic National University

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

Summary

The basis of digital transformation, regardless of the level of its implementation, are changes provoked by the increasingly intensive and constant penetration of digital technologies into absolutely all spheres of social activity. Digital transformation acts as a criterion and tool for competitive struggle. Ukraine is experiencing a certain technological lag, due to the complex transition process from a planned to a market economy and the subsequent escalation of hostilities. Post-war reconstruction will be characterized by rapid technological progress, driven by the experience gained in the application of digital technologies in the development and active use of new weapons. The functionality and development of enterprises directly depend on the adaptability of their economic security systems. The need to follow the rapid digital transformation of the national economy requires considering the importance of applying anti-crisis management of the economic security of the enterprise. It is justified that such management is relevant in conditions of stabilization of the situation with a high level of imbalance in activity and in the need for rapid implementation of changes, i.e. digital transformation. The necessary methodological support for anti-crisis management of the economic security of the enterprise in conditions of digital transformation of the economy has been developed.

Introduction

The ongoing pandemic caused by COVID-19 and the subsequent phase of large-scale aggression by the Russian Federation define the business conditions for Ukrainian enterprises as those characterized by critically high dynamics, instability in the weight of influence and the list of main factors, and uncertainty that limits the formation of not only a development strategy, but also tactics. This can be illustrated by official statistics on the share of unprofitable enterprises in 2018-2023: 2018 – 26.1%; 2019 – 26.4%; 2020 – 29.0%; 2021 – 27.1%; 2022 – 34.2%; 2023 – 29.3%. The main reason for the decrease in the efficiency of enterprises was both the lack of experience in operating under the dominance of the above factors, and the inability to quickly adapt, in particular by generating new knowledge. An in-depth examination allows us to point out not only the consequences, but also

the primary causes that caused such a crisis not only in relation to a significant part of enterprises, but also to the national economy as a whole.

In a relatively short period of time, under the pressure of transformation processes at the macro level, business representatives in Ukraine have realized the importance of ensuring security through their own efforts. That is, the state remains a guarantor of the functionality of external security actors, in particular law enforcement agencies, but is limited in its actions due to the freedom of entrepreneurial activity. Therefore, it became practically mandatory to create a different version of the economic security system in the conditions of each enterprise. Variability manifested itself from additional functional responsibilities of one of the deputy directors to a large security service capable of performing competitive intelligence and counterintelligence tasks. One thing was common – staticity by analogy with the prescribed responsibilities of a certain line manager or the organization of the work of a unit. The pandemic and a new round of military aggression have shown the fallacy of this approach. Ensuring economic security must be flexible and anticipate all changes that will take place in the conditions of the enterprise and in the environment of its activities. The digital transformation of the economy, albeit less intensively, but over a longer period, must be taken into account in security activities at the micro level. Such basic principles determined the direction of the research, which consists in consistently deepening the understanding of the economic security of the enterprise, anti-crisis management and digital transformation of the economy in order to further form methodological principles for the implementation of anti-crisis management of economic security in the conditions of digital transformation of the economy, which is and will be relevant for application in Ukraine.

Chapter 1. Modern perception of the meaning of the concept of "economic security of an enterprise"

Consideration of existing views and modernization of the understanding of the concept of "economic security of an enterprise" is proposed to be carried out starting from the content of such a basic category as "security". Without rejecting the fact that the issue of security has been relevant since the early historical stages of human development, we will focus on its modern perception, which is as close as possible to the conditions of functioning of business structures. We have identified the dominance of three positions. The first is based on the primary human need for protection, i.e. from everything that could be deadly or limit the possibility of existence. The modernized version is considered by A. Kuzmenko as "…a specific category aimed at protecting and promoting the vital interests of a person, society, and the state" [13, p. 85]. In fact, there is an attempt to substantiate the important point that security is a necessary basis for a better satisfaction of a wide range of interests, and therefore it acts as a fundamental goal, the achievement of which makes the existence and evolution of any system possible. If the first position is characterized by certain static characteristics, then the second is already determined by dynamism. Thus, V. Tretyak proposes to consider security as "…a state in which one can determine the ways and forms of one's economic development" [20, p. 7].

Therefore, not only existence, but also the transition to the next level of development is determined by the effectiveness of actions to achieve and maintain the required level of security. The third position is different in that security is seen [15, p. 49] as a necessary basis for preserving the current state of a certain system, that is, its integrity despite any changes in the operating environment and the dynamics of internal processes. Given that we considered modern signs of security with an orientation towards the functioning of enterprises, we obtained a multi-faceted characteristic (Figure 1).

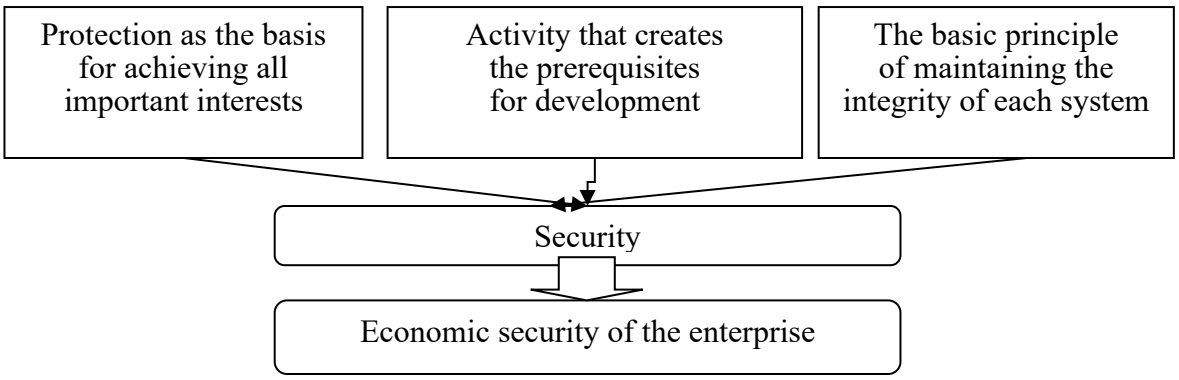


Figure 1. Modern variation of security perception

Source: formed by the author

We graphically demonstrate that all the defined and characterized positions regarding the perception of security are also relevant regarding the concept of "economic security of the enterprise" as a fact of implementing progress in security science. It is important that since the beginning of the 90s, processes of revising the perception and vision of the possibility of ensuring security have generally taken place in Ukraine, which were caused by political, social and economic transformations in the country. The previous vision of security as an exclusively state priority was changed to a multi-level process (state, region, industry, enterprise, and individual) with a gradual clarification of key goals.

In the absence of experience, the first stage in the evolution of views on the content of the concept of "economic security of an enterprise" determined the need to protect the information field of a particular enterprise, in particular its commercial secrets. The explanation for this can be found in the fact that during the times of the command-administrative economy, innovative developments were carried out by separate institutes and design bureaus, followed by simultaneous mass production of products at several enterprises in accordance with the plan approved by the ruling party. The independence gained by enterprises provoked the emergence and intensification of competition, which primarily affected the need to protect technological developments. It is undeniable that considering economic security only from the perspective of information protection is limited, but it should be borne in mind that existing security systems were generally focused exclusively on the physical protection of property and territory, and therefore such a change in tasks required certain transformations.

The second stage of the evolution of the concept under study was based on a rethinking of the principles of entrepreneurial activity, in particular in the part where the threat was posed by the actions of state bodies in terms of increasing tax pressure. For this reason, the definition of D. Kovalev and T. Sukhorukova, who proposed perceiving the economic security of an enterprise as "… the protection of its activities from negative influences of the external environment, as well as the ability to quickly eliminate various threats or adapt to existing conditions that do not negatively affect its activities" [9, p. 48]. This change in tasks for security actors indicates progress, but considering and building defensive redoubts exclusively against external threats cannot be considered a full-fledged approach, but rather one that allows for situational responses to preserve the business.

The transition to the third stage was due to increased competition, including from foreign manufacturers, whose products differed significantly in terms of price-quality ratio, and the key was represented by the widest possible range. Therefore, subsequent changes in the list of tasks for security entities included performing competitive intelligence to find options for improving competitive positions, including borrowing and adapting best practices for attracting and maintaining consumer interest.

The fourth stage is mostly associated with the spread of the so-called resource-functional approach, a careful consideration of which will be given attention in the future. In the context of considering evolution, an important change is the actual destruction of the previously limited field of activity of security subjects. The issue of security began to dominate all business processes, and therefore no decision could be made without seeing the risks and threats not only those that prompt its adoption, but also those that will accompany its implementation and arise as a result. This stage is also interesting for the structuring of the economic security of the enterprise, that is, the allocation of functional components with the development of appropriate methodological support, which contributed to a more thorough identification of threats and higher efficiency in the application of tools for their elimination. It is thanks to structuring that the activity of security entities has spread to all areas of the financial and economic activities of the enterprise, with the subsequent awareness of the need for constant implementation of security activities with the maximum involvement of all employees and increased interaction with external security entities.

The current – fifth – stage is characterized by further detailing of aspects of ensuring personnel security based on the need to take into account the scale and specifics of the activity. The previously formed theoretical developments were difficult to apply in practice, since a large security service cannot be created in the conditions of small enterprises. Similar reservations arose regarding the structuring of the economic security of the enterprise, when it became appropriate to vary both in the number of functional components and in the priority of the resource base for the implementation of security measures. The critically high dynamics of changes in the list of factors that had a decisive impact on the activities of the enterprise became the basis for abandoning the rigid organizational structure of the security system in favor of a flexible functional combination of all line departments with the transfer

of some tasks to outsourcing, in particular in terms of physical protection and countering cybercrime.

The established sequence of events over the past thirty years proves systematic progress, the circumstances and pace of which were determined by the practice of business protection. Therefore, changing conditions, including during the dominance of COVID-19 and military aggression, provided another impetus for the development of security systems in the conditions of Ukrainian enterprises. At the same time, it is necessary to take into account the fact that such a short period of time has formed a constant combination and further relevance of all known positions on the content of the concept of "economic security of an enterprise." That is, there is a search for a better option without rejecting previously formed positions. This can be illustrated by considering the vision of the economic security of the enterprise in scientific publications.

The growing relevance of effective implementation of security activities has led to increased activity of scientists in the issues of substantiation of individual positions, which have collectively increased the amount of information that requires systematization, that is, the allocation of key approaches with a critical consideration of the main aspects to find the optimal option that corresponds to the current security situation and can serve as the basis for further developments and practical implementation. To this end, we will consider those positions that have the greatest level of variation and have found support in scientific and business circles.

Within the first of the identified approaches, the economic security of an enterprise is considered as security in various forms of its manifestation. This is the protection that makes it possible to maintain the integrity of the system, including by strengthening internal connections between all components. Another perspective of the mentioned security is considered by L. Schwab, indicating that it means "… security from the negative impact of the external environment, as well as the ability to quickly eliminate emerging threats or adapt to existing conditions that negatively affect its activities" [22, p. 538]. We can agree that this approach is based on the results of developments that were formed in the first stages of the evolution discussed above. The perception of economic security of enterprises as a conditional shield that should protect against enemy attacks is debatable. The question arises because internal threats also significantly affect the activities of the enterprise, and therefore this concept of a shield requires rethinking. Further investigation indicates that the functions of internal security subjects are performed by people whose behavior is influenced by family, group and other circumstances, and therefore they can be a source of threats. Therefore, security must be constant and cannot be presented as a means of protecting the enterprise exclusively from external threats, rather it is a system that is able to respond to any manifestations that already constitute or may in the future significantly affect the activities of the enterprise. Our position is precisely to focus not only on threats, but on any shifts that go beyond the limits of dynamic equilibrium.

By analogy with the first, the second approach is based on the legacy of one of the stages of the evolution considered above, that is, it is about the state of corporate resources, and the approach itself was called resource-functional. Among the

scientists who laid the foundation for this approach was S. Pokropivny, who insisted on the content of the economic security of the enterprise as "… the state of corporate resources and entrepreneurial opportunities, which guarantees their most effective use for the stable functioning and dynamic development of the enterprise, prevention of internal and external threats" [19, p. 76]. Critics believe that the activities of security actors cannot be focused exclusively on issues of resource efficiency. At the same time, the perception of the aspect highlighted by S. Pokropivny can be interpreted not as a functional direction, but as an expected result. One can agree with this vision, given the significant impact of the availability and use of a resource base on the functioning of each enterprise. Further considerations allow us to assert that corporate resources form the necessary resource basis of security activities, that is, within the framework of this approach, they determine the conditions that ensure the functioning of the enterprise's economic security system. Today, the practice of financing the security service based on the ability to eliminate the consequences of threats is widespread, which limits the effectiveness of security actors' actions due to the impossibility of implementing preventive measures. A conditional vicious circle is formed: limited funding allows only liquidation measures to be carried out, while the company's losses are greater compared to the possible costs of implementing preventive procedures in relation to threats that demonstrate the highest dynamics of increasing impact and are likely to be implemented in the short term. The considered approach creates the necessary basis for reviewing the principles of security activities, giving priority to proactive actions.

The third approach was singled out by us on the basis of a significant number of supporters of the vision of economic security of the enterprise as the basis for maintaining the stability of the enterprise. For example, we will cite the definition of V. Muntyan, in which he insists on the need to interpret the studied concept as "…the state of legal, production and organizational relations, material and intellectual resources, which ensures the stability of its functioning, financial and commercial success, progressive scientific, technical and social development" [17, p. 24]. Stability is associated with the strength and integrity of the system, which should determine the viability of the enterprise. At the same time, stability does not contribute to flexibility, and therefore the ability to quickly adapt to changing operating conditions. The national economy is generally characterized by dynamism and the difficulty of predicting scenarios for the development of events in the short term, and therefore stability can be both an advantage and a disadvantage, in particular in terms of leadership in using new opportunities. For this reason, it is advisable to consider the economic security of an enterprise as the implementation of a set of measures aimed at maintaining a dynamic balance, in which it is possible to flexibly respond to changes in the operating environment and adjust the development strategy.

The fourth approach is focused on the coordination of interests, the reason for which is the emergence of a threat in the event of contradictions. The basic definition was G. Kozachenko, in which she considers the economic security of the enterprise as "… the degree of harmonization in time and space of the economic interests of the enterprise with the interests of related subjects of the external environment operating

outside the enterprise" [10, p. 87]. Agreeing with the basis for the existence and development of such an approach, we consider it inappropriate to limit the coordination of actions exclusively to external entities. Practice shows that conflicts between owners, management and employees are the basis for the emergence of a significant number of internal threats that destabilize the financial and economic activities of the enterprise. These circumstances are the basis for a thorough study of the individual and group interests of internal and external participants in the interaction with the subsequent options for their coordination to reduce the likelihood of threats.

The four approaches discussed above can be considered basic. Today, the practice of combining them is becoming widespread, that is, combining them in order to eliminate gaps and modernize the content of the concept of "economic security of the enterprise." Such actions, despite the common focus, differ in results. For example, V. Garkusha considers "…a state free from threats to the economic interests of the enterprise" [4], which contradicts the basic principles of not only security science, but also the systemic approach, since the enterprise as an open socio-economic system is characterized by the dynamism of internal processes and interaction with external entities, which determine the emergence of threats. Another option for attempting to combine basic approaches was proposed by T. Vasyltsiv, who considers the economic security of an enterprise as "…a state of functioning in which the enterprise and its products are competitive in the market and at the same time guarantee: the most efficient use of resources, intellectual and human potential; stability of functioning, sustainability and progressiveness of development; the ability to counteract the negative impacts of the external and internal environment of its functioning." [3, p. 74]. There is a clear attempt to reconcile the positions of each of the basic approaches considered above, but the key target direction is outlined through improving competitiveness. Thus, economic security is interpreted from the position of the necessary basis, base and means of enterprise development. It is impressive that there is a departure from the conventional "firefighter" who eliminates the consequences in favor of innovatively oriented targeted activity to get ahead.

We have graphically summarized the review conducted regarding the change in the perception of the essence of the concept of "economic security of an enterprise" and the aspects that dominate the approaches common today (Figure 2).

We consider it necessary to emphasize the point that the initial vision of the economic security of an enterprise was formed not only from the perspective of each individual in terms of personal security, but also of the economic security of the state, which was determined by the vital necessity for Ukraine to maintain economic independence in the early 1990s.

The author's version of the definition of the concept under study is formed in the key of a combinational approach, that is, based on borrowing best practices. The difference lies in the vision of the importance of implementing measures that are aimed both at protection and at creating the necessary basis for development.

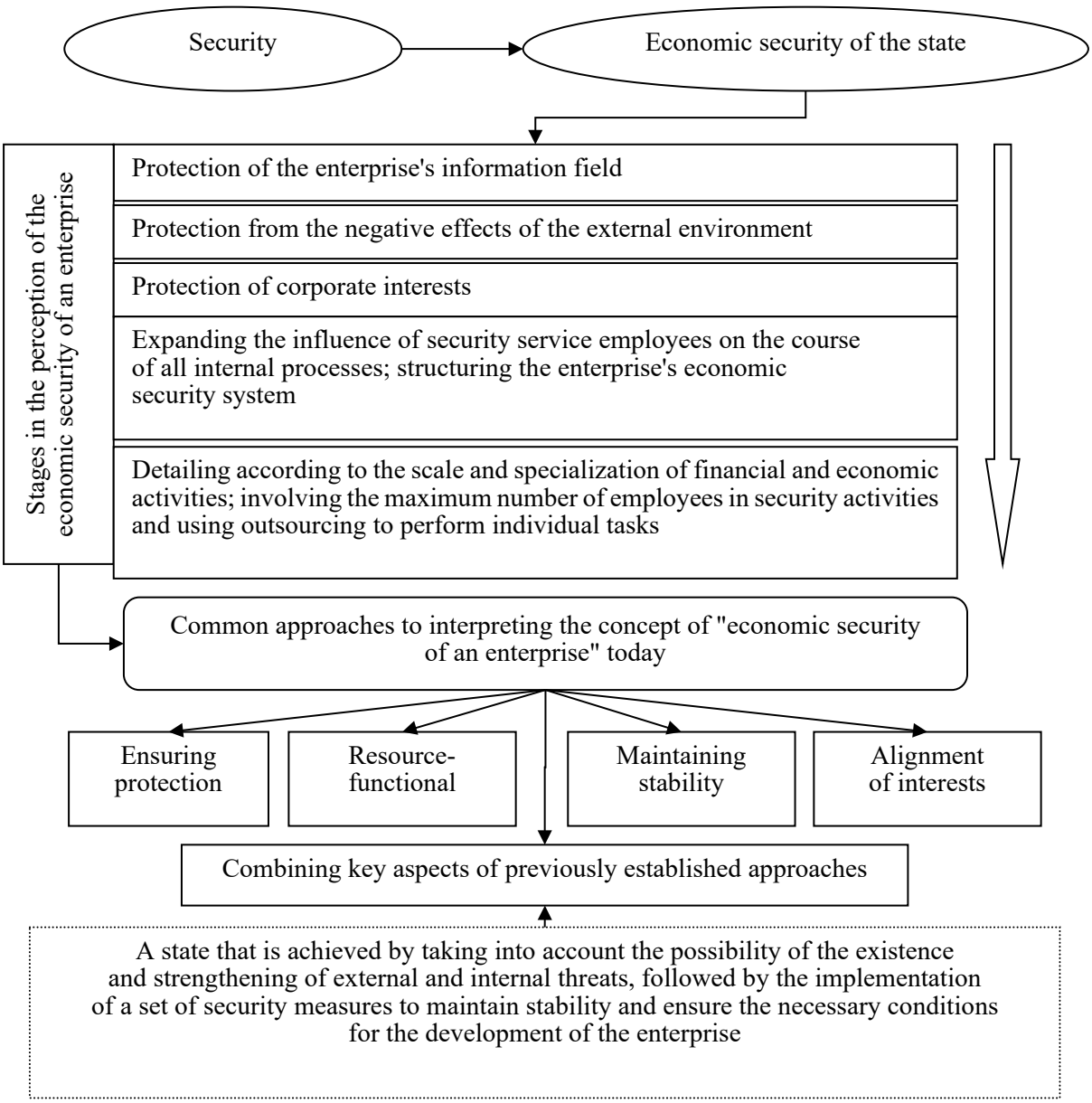


Figure 2. Theoretical foundations of ensuring the economic security of an enterprise

Source: formed by the author

Chapter 2. Principles of implementing anti-crisis management of the economic security of an enterprise

The problem of ensuring economic security is extremely acute for every Ukrainian enterprise, but the issue of managing this process is not given due attention. That is, today the dominant position is that it is necessary to create a system of economic security for the enterprise and its presence will provide the necessary level of protection against all existing threats. The fallacy of this approach can be proven based on several points: first, the activities of each enterprise are dynamic, as is the unstable environment in which it operates, therefore the security system cannot be stable, but rather as flexible as possible; Secondly, in conditions of constant resource

constraints, carrying out security activities only at the expense of security service employees does not give the expected result; it is important to involve all employees with different levels of intensity in performing narrowly focused tasks; thirdly, the implementation of security measures requires planning, coordination and control, which is possible through the separation of subjects and objects of management.

In general, all the above points prove the importance of focusing on issues of managing the economic security of the enterprise, which we will do by creating the necessary theoretical basis. Considering that the current conditions for doing business in Ukraine are difficult to characterize as “favorable”, the formation of such a basis will involve substantiating the feasibility of applying anti-crisis management as one that is capable of maintaining the efficiency of the enterprise in conditions of critically high uncertainty and rapid change in the security situation.

Existing developments provide for the consideration of the enterprise economic security management system as a combined two subsystems, i.e. the managing and managed. The connection is carried out at the expense of management decisions and information on their implementation. In the publication of I. Shtuler, the defined basic principles are supplemented with a list of components of the management subsystem, which include "...the goal, objectives and management process" [23, p. 69]. In general, there is a clear attempt to ensure the development of security science at the micro level through the use of best practices in enterprise management as a whole. According to the systemic approach, such a step is absolutely justified, but in this way it is possible to create a basis for the need for further more significant consideration of the specifics of security activities. It is this circumstance that prompted us to consider anti-crisis management, since it, as already noted, in the most general sense is suitable in the most unstable environment of activity. Another circumstance is the understanding of the crisis, which reflects the maximum result of the impact of the combination of internal and external threats, thereby making it necessary to consider anti-crisis management of the economic security of the enterprise. We do not consider this type of management to be the only option, but in the current conditions its application has a special priority.

Since the term "crisis management" is based on the concept of "crisis", initially this type of management was considered as one that was activated when there were signs of a crisis in the activities of a certain enterprise. Therefore, first of all, let’s clarify the essence of the crisis. According to the common perception, we are talking about events that have, or will have negative consequences in the future. This is the position taken by S. Ivanyuta, because we are talking about “… situations marked by high danger, a state of uncertainty, a sense of urgency” [8, p. 46]. We are impressed that this definition mentions danger, that is, in the pair “safety–danger” the crisis determines the minimum value of safety. This moment is another evidence of the correctness of the reasoning regarding the expediency of considering anti-crisis management of economic security due to the presence of cause-and-effect relationships.

A fairly significant number of scientists are supporters of considering the crisis at the micro level as an important stage in the existence of each system. It is appropriate to recall the life cycle of an enterprise, where the crisis indicates the decline and

cessation of existence. A. Chernyavsky additionally indicates the reasons for the transition to this stage, that is, "…actions from outside or inside, which require a qualitatively new response from it" [21, p. 39]. It is significant not only to mention the circumstances of the crisis, which are based on the influence of internal and external factors, but also that such a state may not be final, but exclusively one that requires changes, that is, the application of measures to identify the causes and find optimal options for eliminating the consequences.

P. Green emphasizes the clarification of the circumstances that determine the crisis of the enterprise, that is, it is about "…loss of control over the situation" [24, p. 44]. Other publications also mention the loss of solvency, increasing losses, high staff turnover, inability to restore the trust of counterparties, etc. Such detailing is the basis for considering enterprise crises according to the stages of development, that is, the initial crisis phenomenon is one that determines negative changes in one of the parameters of the enterprise's financial and economic activities. Under conditions of passive attitude towards negative trends, there is a transition to a crisis situation, which already covers most of the activities of the business entity. The crisis state is considered the third stage of crisis development at the micro level. Therefore, anti-crisis management is relevant within each stage, but the measures differ both in terms of resource base and intensity of implementation.

All the identified approaches are united by the negative consequences of the crisis for the enterprise. Therefore, at the beginning, anti-crisis management was perceived by analogy with the treatment of a patient at a late stage of the disease through surgical intervention. That is, it was about eliminating the consequences, stabilizing the situation and preventing the occurrence of a crisis in the future. This initial vision was criticized due to low effectiveness, because both the losses due to the destabilization of the enterprise's functioning and the costs of liquidation measures and returning to normal operation were significant. Crisis prevention became important, that is, the implementation of preventive protective measures, which was carried out in the form of deepening the understanding of anti-crisis management with the justification of its functionally different types, which will be paid attention to in the future.

We have summarized the developments in the modern understanding of crisis management, which are based on the initial vision, but are also characterized by a certain progress, which makes known practices attractive for wider application. Within the first approach, while maintaining a commitment to preventive measures, crisis management is considered more broadly, that is, one that is capable of transforming the enterprise in accordance with the change in the significance of the impact of external factors. Thus, K. Dokunina argues that crisis management should also ensure "…adaptation … to the conditions of the external environment using specific methods, means and techniques for stable functioning and prevention of bankruptcy" [5, p. 114]. The adaptive purpose is an interesting point of view, but, in our opinion, a certain contradiction arises: initially, anti-crisis management, regardless of the preventive or reactive nature of the implementation of measures, was considered as something that should stabilize the situation as quickly as possible, when adaptive procedures require long-term implementation. That is, there is a

contrast between short-term targeted action and a long-term process that, with varying degrees of importance, concerns all aspects of the enterprise's activities.

The second approach allows us to perceive anti-crisis management as a conditional "resuscitation" tool. Such principles were laid down by I. Blank, who described it as "…development and implementation of measures aimed at the rapid restoration of a sufficient level of financial stability of the enterprise, which ensures its exit from the crisis financial state" [2, p. 73]. The emphasis on the financial state is due to the fact that it is its level that determines the functionality of the enterprise. At the same time, anti-crisis measures should be carried out for all objects in relation to which negative trends are recorded. Another issue is the use exclusively in cases of signs of bankruptcy. Provided that there is a practice of implementing anticipatory and adaptive management, we believe that this option is acceptable. In the absence of internal regulatory documents and the practice of applying the aforementioned types of management, which are focused on early recognition and elimination of the causes of negative changes in performance indicators, giving priority exclusively to anti-crisis management is a limitation with subsequent irrational use of resources, as emphasized above.

The third approach is characterized by the vision of the constant application of anti-crisis management. Such an understanding was one of the first proposed by L. Ligonenko, proving that such management is "… constantly organized... aimed at promptly identifying signs of a crisis situation and creating appropriate prerequisites for its timely overcoming in order to ensure the restoration of the viability of an individual enterprise, preventing its bankruptcy" [14, p. 57]. This interpretation is determined by the understanding that the development, adoption and implementation of each decision should be carried out based on a vision of possible consequences and not only in relation to the direct object of management, but also indirect ones. There cannot be a situation where the situation improves with respect to one object at the expense of the deterioration of the state of another. A holistic view of all processes, interdependence and forecasting with the development of the most probable scenarios of events form the basis of such a vision of the essence of anti-crisis management, which can be agreed with.

In addition to the current understanding of anti-crisis management, a classification can be adopted, which is carried out according to two criteria. In one case, we are talking about a narrow functional focus, that is, the allocation of anti-crisis management according to the subsystems of marketing, personnel management, innovation activity, investment policy, etc. Another option involves the implementation of pre-crisis, crisis and post-crisis management in accordance with the stages of the crisis life cycle. An important point is that today, anti-crisis management of the economic security of the enterprise is generally not considered, and therefore the implementation of the task is both relevant and one that will be carried out with a minimum initial base.

The results of the generalizations we have made are shown in Figure 3. The author's position is distinguished by several important points: firstly, the moments when the application of anti-crisis management becomes relevant are clearly defined, namely, it is a matter of critically high fluctuation of the main

indicators of the enterprise's activity and/or significant changes in the external environment, which will have a significant impact directly or after a certain period of time; secondly, the priorities in the application of the system of measures are indicated, i.e. stabilization of the situation with the introduction of necessary changes; thirdly, the connection between the crisis and the threat is indirectly determined, when the emergence and development of the second causes the consistent appearance of signs of a crisis phenomenon, with the subsequent transition to the situation and the emergence of a state if there is passivity and/or low effectiveness of security measures.

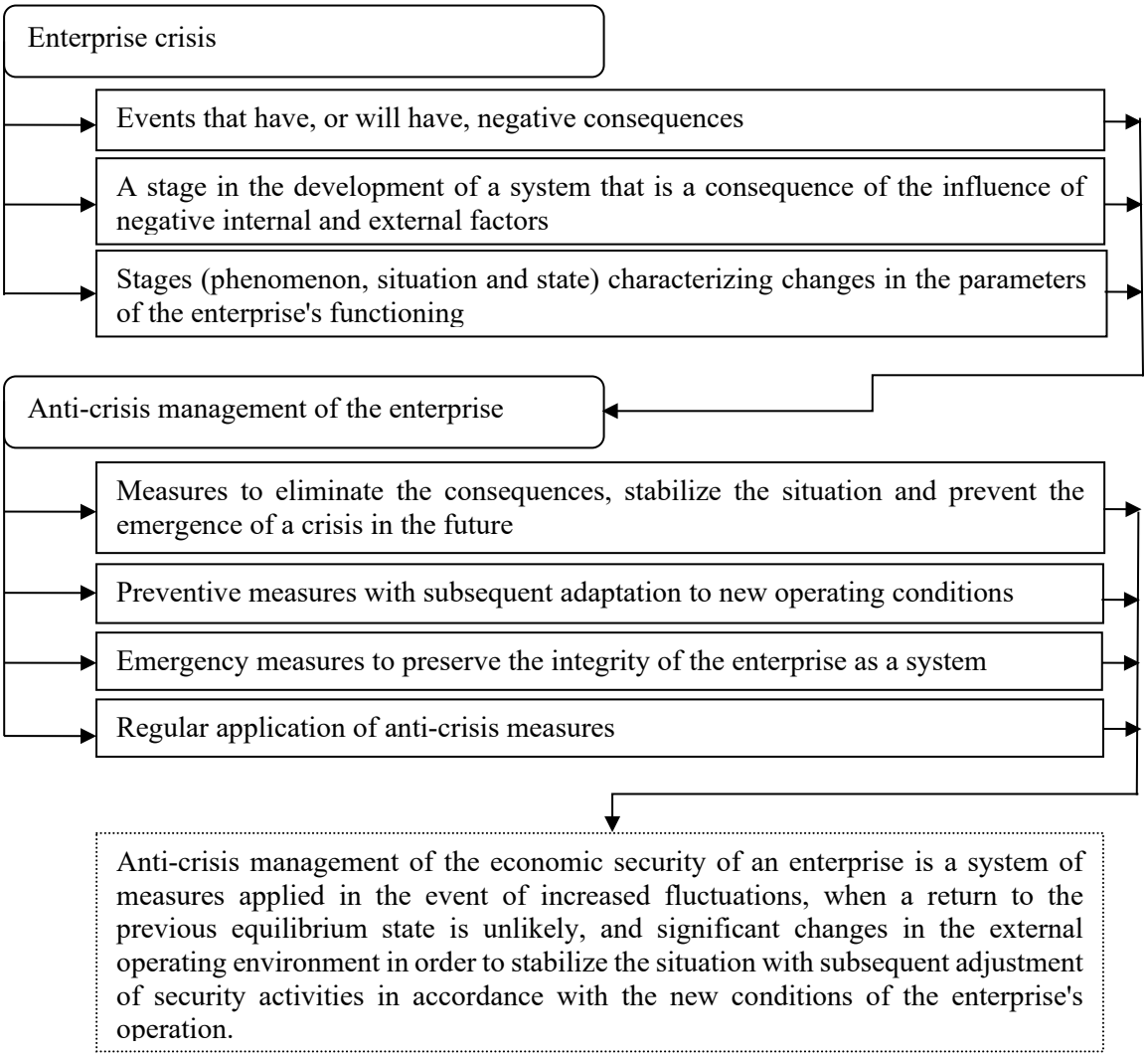


Figure 3. Basic principles of applying anti-crisis management of the economic security of an enterprise

Source: formed by the author

In general, the author's vision does not contradict known developments, but takes into account the peculiarities of both ensuring the economic security of the enterprise and managing this process.

Chapter 3. Digital transformation at the macro and micro levels: new opportunities, challenges and principles of applying anti-crisis management of the economic security of an enterprise

Over the past decade, the digital transformation of the economy has begun to be perceived not only as one of the newest trends in progress, based on the growing importance of unlimited resources, but rather as a mandatory requirement that determines the competitive position of a particular country in global markets. The impetus was given by the development and implementation of a strategy called Industry 4.0, initially in Germany with the subsequent spread of this practice to other countries. The basis of such shifts was the possibility of better meeting the needs of the population, which are increasingly gravitating towards products with a greater intangible share. The national level of implementation of strategic changes is due to the fact that we are talking about mass production of innovative products, the demand and application of which is formed due to the development of digital infrastructure and improvement of digital skills of all consumers. That is, digital transformation should be considered comprehensively at three levels: economy, enterprise and individual. The result of leadership in increasing the share of the digital economy is both progress in all sectors of the economy due to the more active use of information and communication technologies, and increased attractiveness for labor migration of workers as carriers of intelligence and the ability to achieve sustainable development goals due to more rational use of natural resources based on reducing the material and energy intensity of products. The outlined principles prove the diversity of digital transformation, which necessitates the consideration within the framework of this study of only certain aspects, in particular those that are directly or tangentially related to the problem of managing the economic security of an enterprise. Based on this, we will further clarify the modern perception of the digital economy as the ultimate reference point in the course of implementing digital transformation at the macro and micro levels, specifying the opportunities and challenges that accompany it as conditions that determine the principles of anti-crisis management of the economic security of an enterprise.

The concept of "digital economy" was introduced into scientific circulation thanks to the publications of two researchers, namely D. Tapscott and N. Negroponte. The first of the mentioned scientists argued that it was about "…an economy based on the dominant use of digital technologies" [26, p. 197], that is, it was about technological progress, which was implemented in a more active and constant use of machines and constant improvement of software for better satisfaction of consumer needs. His associate specified the individual parameters of this new type of economy, emphasizing that it is about the virtualization of production and use of products with a minimum material component, acceleration of information exchange, optimization of stocks both in production and in relation to individual consumption, thanks to the comprehensive use of chips, which makes it possible to plan and control the consumption of each unit of materials and finished products. In general, the initial perception of the digital economy was based on the vision of the prospects of automation and robotization of all production processes with increased individuality in communication with consumers for the qualitative satisfaction of individual needs.

It is worth mentioning that in parallel with the digital economy there were attempts to use such synonymous terms as "Internet economy", "web economy" and others, which reflects the understanding of the importance of the impact of improving information exchange in the information space of a person, business and the state.

Today, certain shifts in the perception of the digital economy are noticeable, that is, there is a certain specification through the indication of important features and further technological progress is reflected, which is no longer limited to the rapid spread of the Internet. Thus, in the understanding of S. Kolyadenko, we are talking about "… an economy based on the production of electronic goods and services by high-tech business structures and the distribution of these products through electronic commerce" [11, p. 106]. It is interesting to mention electronic goods, the process, distribution and use of which is different from traditional ones, which identifies the features of the digital economy. At the same time, this same interpretation significantly limits the scope of such an economy, presenting it as fragmented. Yes, interest in electronic goods is growing, but primary needs for food, clothing, housing, etc. continue to dominate consumer activity. A radically different view is held by V. Alpakova, who sees the purpose of the digital economy, thanks to the more active use of digital technologies, as "… the most important engine of innovation, competitiveness and economic development of the country" [1, p. 10]. That is, we are talking about the next evolutionary form, which does not change the traditional economy, but determines the directions of further transformation. We are impressed by this vision, based at least on the fact that the previously existing orientation towards the creation of electronic products has today changed to the direction of production of each product based on digital technologies. For example, in agriculture, the process of monitoring soil moisture and other parameters has been automated in order to timely implement irrigation and apply the necessary mineral fertilizers to achieve maximum yield despite possible climate changes that are difficult to track based on traditional weather monitoring. Human participation is limited to certain procedures and the need to make key management decisions.

Most of the known interpretations of the digital economy are united by the awareness of the current and prospective impact of digital technologies. The differences lie solely in the correlation of this new type with the traditional economy, including through the gradual expansion of the areas of application of digital technologies. This can be illustrated by the example of a change in the segmentation of the economy. The classic version, the formation of which was contributed to by F. List back in 1841, provided for the allocation of three segments, i.e. "…primary (agriculture), secondary (industry), tertiary (services)" [12, p. 44]. Current changes, including due to the substantiation of the concept of the digital economy, have prompted the consideration of six sectors in the following composition: "…the first and second sectors cover the high-tech and medium-high-tech industries, the fourth and fifth – business services, and the sixth – socially oriented types of service activities that ensure full human development" [25, p. 166]. It is clearly traced not only the preference for those areas that use digital technologies to the greatest extent, but in general such structuring reflects the current tendency to increase information exchange and, on this basis, to satisfy consumer needs. A caveat

should be the moment of understanding the process of change, which cannot be instantaneous, but is long-term with an intensity determined by a significant number of factors. Today, no country, including those belonging to the group with a developed economy, can claim to have completed the transition to a digital economy, which follows at least from the structuring considered above and the constant development of digital technologies. That is, new technologies determine the desired benchmarks that need to be achieved with the subsequent systematic review. Thus, from a separate sector we have moved to a share in each segment, that is, there is also a complexity of the theoretical description of all the parameters of this new type of economy. This circumstance allows us to focus in this study not on the digital economy, but on digital transformation, emphasizing precisely the dynamics of changes in the distribution and practical use of digital technologies at both the macro and micro levels. To substantiate this thesis, we will use the position of I. Malik, according to which it is necessary to distinguish between three stages of digital transformation, that is, we are talking about “digitization, digitalization and direct digital transformation” [16, p. 28]. The first stage involves the transfer of information into digital form, that is, a traditionally published book on paper is transformed into an electronic publication. The second stage is digitalization – the widespread use of digital devices that are connected by a network. Digital transformation is characterized by fundamental changes in the model of business organization, as well as its relations with the state and society. The content of each of the stages is the basis for further focusing on the digital transformation of the economy and enterprise.

The concept of "digital transformation" combines the terms “digital” and "transformation", the basis of the former, as we have already found out, is digital technologies. In turn, the understanding of transformation is determined in a narrow perspective by the vision of any changes, while the broader one is directly tied to the scope of application. For example, in agriculture, this term refers to the process of breeding new species that are more adapted to new or changed conditions of existence. In economics, the perception of transformation is somewhat different in terms of implementation. Thus, we propose to take as a basis for the macro level the definition of S. Mocherny, which refers to “… the process of transforming one economic system into another, accompanied by the extinction of some elements, features, properties and the emergence of others” [6, p. 687]. That is, in the context of digital transformation of the economy, we can talk about changes in interaction with business and society based on digitalization by adjusting the strategy and goals and management tools. It is advisable to specify such a process as follows:

– changing the structure of the economy in favor of creating added value in the field of intangible production, in particular through the creation of digital products and the provision of services;

– developing new types of activities that contribute to the development of the digitalization of the national economy;

– creating information exchange services between the state, business and society.

When considering transformation at the micro level, it is advisable to rely on the position of S. Erokhin, in whose interpretation it is about “…changing the structure of a certain object within the framework of a self-organizing process” [7, p. 37].

In other words, we are talking about transformations that are implemented in relation to part of the components or the entire system, while maintaining integrity with the acquisition of new properties, which allows for continued existence. Therefore, digital transformation is a necessary step, which is conditioned by similar processes on a larger scale. The lack of progress will have consequences in the form of loss of competitive positions. Such shifts are characterized by a high probability of associated threats, and therefore require the use of anti-crisis management, as proven above. Our reasoning is also based on data from the State Statistics Service, which characterize the level of use of digital technologies by Ukrainian enterprises in various aspects.

Digitalization, as the second stage of digital transformation, requires the most reliable connection to the Internet. According to official data, in the period 2018-2023, the share of enterprises that had access to this network was unchanged, i.e. at the level of 88.0%. At the same time, access of enterprise employees was significantly lower, although it demonstrates certain positive dynamics: 2018 – 27.1%, 2019 – 28.4%, 2020 – 28.0%, 2022 – 28.2%, 2023 – 32.8%. These data are important in view of the spread of the practice of organizing remote workplaces, i.e. there are obstacles to the spread of positive experience.

Within 2018-2023, a critically low level of enterprises hiring IT specialists is recorded, in particular, a decline from 22.3% in 2018 to 17.7% in 2023. This can explain the actual passivity of domestic businesses in using social media, because only 29.1% used this digital marketing tool in 2022, which indicates weak communication with consumers and the inability to form and satisfy existing demand. This point is even more important due to the fact that both the recent global pandemic and the current military operations limit the physical contact of the seller with the buyer, and social media is a means of eliminating this problem. An example of the technological lag of Ukrainian enterprises is the fact that in 2022 only 12.3% of them actively used a website, which can be considered an analogue of a typical showcase and a means of exchanging information with consumers, when its absence indicates the absence of a manufacturer or seller on the market in general. The significance of this lag can be seen from data on the share of enterprises using such technology as artificial intelligence. In Ukraine, in 2022, only 5.4% practiced its application. Without a thorough examination of other data, the available data indicate a limited pace of digital transformation at both the macro and micro levels. There is no doubt that military actions since the beginning of 2022 have become an obstacle, but the temporary focus on survival with limited funding for digitalization programs in the face of the activity of foreign competitors exacerbates the problem of further protecting competitive positions in the domestic market of Ukraine. This moment once again proves the importance of considering anti-crisis management of economic security, based on the need for rapid changes in the conditions of the existing or close to crisis conditions of most Ukrainian enterprises.

The question of the feasibility of digital transformation as such no longer arises. It is exacerbated against the background of the forced passivity of Ukrainian enterprises and the dynamism of changes in the implementation of their foreign competitors. Another important point is that this process is accompanied by both the

emergence of new opportunities and challenges that can transform into threats. We consider both related results at the levels: the state and the enterprise. Therefore, at the macro level, new opportunities take on the following meaning:

− strengthening competitive positions in world markets due to the offer of high-tech products with the maximum share of added value created on the basis of creative intellectual work and insignificant material costs;

− a higher level of communication with the population and business representatives, which allows to track public sentiment and quickly respond to them;

− increasing the availability of public services based on the development of special services;

− increasing the controllability of business activities based on tracking transactions with an increase in the amount of tax revenues to local and state budgets.

Determining the benefits of digital transformation in the conditions of each individual enterprise is faced with the difficulty of taking into account both the pace of implementation of intermediate stages and the specifics of financial and economic activity, i.e. the possible level of automation, available digital technologies, as well as the development of digital infrastructure and digital readiness of counterparties, in particular the digital literacy of each individual consumer. Therefore, it is possible to state only in the most general version the emergence of the following new opportunities:

− elimination of geographical restrictions for interaction with consumers and the ability to maintain activity 24 hours a day, 7 days a week;

− competing on an equal footing with large manufacturers through the use of digital marketing tools, including presence in social networks;

− a better information basis for planning and implementing tactical and strategic measures thanks to the receipt of data in real time;

− high flexibility of the production process, which allows responding to the individual needs of each consumer;

− reduction of warehouse stocks and more rational use of production resources;

− higher level of control over internal business processes;

− development of new forms of interaction with employees, in particular based on the organization of a remote workplace.

As emphasized above, along with new opportunities, digital transformation also creates challenges that require attention. Thus, at the macro level, such challenges are:

− deepening development in the level of use of digital technologies among different social groups;

− strengthening trends in labor migration due to the vision of the possibility of more complete use of intellectual potential in economically developed countries;

− increasing intensity of the spread of socio-psychological problems, in particular due to the spread of threats of technological unemployment;

− increasing technological dependence in the absence of its own high-tech production.

The operating conditions of each enterprise are different, but the following challenges may be common:

− growth of unmet demand for highly qualified specialists who are able to maintain high rates of software updates;
− continuity of significant investment in technological updates;
− low efficiency of investment in human capital due to high mobility of workers;
− insufficient development of digital infrastructure;
− resistance to changes that require improvement of digital competencies.

It is wrong to consider only those challenges that can be further implemented in the form of a threat. We believe that the intention and real actions to use new opportunities contain risks, and therefore should be an object in the course of managing the economic security of the enterprise. The above data indicate that such changes are radical in nature, that is, with significant fluctuations in the main indicators of the enterprise's activity, and therefore anti-crisis management is relevant.

Our vision of anti-crisis management of an enterprise in the conditions of digital transformation of the economy is different in that the basis of its activation is both passivity with increasing technological lag, which worsens the competitive position, and therefore requires stabilization measures, and the implementation of a rapid digitalization program, which destabilizes activities and requires the implementation of comprehensive adaptation measures. That is, we are not based on the very fact of the crisis, which is traditional, but on the vision of those shifts that occur in the external environment with the passivity of the enterprise and changes in its activities in order to follow the trends in the digital transformation of the economy. It is important to emphasize that anti-crisis management is relevant in the case of significant fluctuations, i.e., significant lag and/or accelerated pace of implementation of digital transformation programs, which requires a radical restructuring of the principles of business operations, including a change in the business model.

Above, we substantiated the author's vision of anti-crisis management of the economic security of an enterprise. To consider its implementation in the conditions of digital transformation of the economy, we will focus on the basic components of such a system, i.e. functions, principles and tasks.

Most scholars agree that traditional functions in the context of crisis management undergo some substantive adjustments, in particular based on the need for timely identification of signs and elimination of the crisis. Our vision is distinguished by its orientation towards the digital transformation of the economy and the necessary changes that need to be made in the context of each enterprise. Therefore, the planning function also involves going beyond the conventional boundaries of the enterprise in order to track changes in its external environment, including technological progress in relation to its direct and potential competitors. That is, there should be a formation of a holistic vision of the pace of digital technology renewal in the competitive environment and in the conditions of the enterprise for at least synchronization, and at best – ahead. The function of the organization is to strengthen the interaction of security subjects with personnel as a security object, which is involved in the implementation of measures for the digital transformation of the enterprise. The function of motivation is important due to the need to overcome resistance to change and convince employees to support the initiative, in particular

through self-motivation to develop digital competencies. The control function determines the systematic implementation of actions to assess the level of key performance indicators for fluctuations in their value, i.e. deviations from internally approved norms. In some publications, the functions are defined as "…pre-crisis, crisis and post-crisis management" [18, p. 282]. From the perspective of one's own vision of the content of anti-crisis management of the economic security of an enterprise, this approach is somewhat general, since there are no universal tools. We believe that this type of management is appropriate for use in situations of maximum fluctuation in performance indicators and in conditions where radical measures need to be taken, which corresponds to the content of the time-limited digital transformation of the enterprise.

The following can be considered as special principles of anti-crisis management: implementation of stabilizing measures in conditions of maximum imbalance of the enterprise's activities; implementation of cardinal changes in a limited period of time; implementation in conditions of little controlled internal processes and significant shifts in the operating environment.

Anti-crisis management of economic security in the context of digital transformation of the economy is aimed at implementing the following measures:

− tracking changes in the significance of the impact of key threats for the purpose of increasing fluctuations in key indicators of the enterprise's performance;

− monitoring the level of technological progress in the industry and major competitors to form a vision of possible changes in the distribution of the market for a particular product;

− developing scenarios for implementing the digital transformation of the enterprise with the allocation of possible risks and associated threats;

− implementing measures to stabilize the situation, in particular overcoming employee resistance and revising strategic and tactical guidelines for development.

Conclusion

The implementation of digital transformation in the conditions of each Ukrainian enterprise will be characterized by differences, determined by a number of circumstances, such as the type of main activity, the scale of operation, etc. Despite this, one thing is common: over the past thirty years, the conditions of the national economy have not been conducive to technological renewal, and therefore there is a lag behind foreign competitors. Military actions over the past three years have exacerbated this gap. That is, the issue of the survival of enterprises in Ukraine lies in the implementation of digital transformation, which requires changes in the management system, in particular, anti-crisis management of economic security will be necessary. The author's vision of this type of management is somewhat different, that is, it is not about focusing on the crisis in any of its manifestations. Significant fluctuations in key indicators, which can lead to the loss of the integrity of the enterprise as a system, and the need to quickly implement radical changes, such as digital transformation, are circumstances that require the use of anti-crisis management.

The expected post-war recovery of the Ukrainian economy will be characterized by a number of related processes: the inflow of foreign investment, the resumption of activity of international trading companies, the revival of demand from the population, the reduction of the influence of the factor of military actions, further migration processes, etc. In addition, it is necessary to mention the acceleration of the digital transformation of the economy, the driver of which may be further integration into the EU and the acquired experience of modern military confrontation with a stronger enemy due to newer technologies. Three years of war have completely changed the way of conducting combat operations. Massive tank attacks have been replaced by the dominance of unmanned systems in the sky, the target of which is every enemy soldier. A drone worth up to one thousand dollars is capable of disabling any armored vehicle regardless of the season and weather conditions. Many other facts indicate that the experience gained by Ukraine will be used as a basis for the development of its own military-industrial complex with further expansion through exports due to the novelty of products and testing in real war conditions.

The question of expedient digital transformation of an individual enterprise practically does not arise, it is updated every moment. The pace of implementation of such changes will not be progressive, but as fast as possible, which proves the importance of developing and applying anti-crisis management technology for economic security to maintain control and achieve the set goals.

References:

1. Apalkova V. V. (2015) Kontseptsiia rozvytku tsyfrovoi ekonomiky v Yevrosoiuzi ta perspektyvy Ukrainy [The concept of digital economy development in the European Union and prospects for Ukraine]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu – Bulletin of Dnipropetrovsk University*, vol. 4, pp. 9–18.

2. Blank I. (2004) Finansovyi menedzhment [Financial management]. Kyiv: Yelha; Nika-Tsentr, 656 p. (in Ukrainian)

3. Vasyltsiv T. H. (2008) Ekonomichna bezpeka pidpryiemnytstva Ukrainy: stratehiia ta mekhanizm zmitsnennia [Economic security of Ukrainian entrepreneurship: strategy and mechanism for strengthening]. Lviv: Aral, 386 p. (in Ukrainian)

4. Harkusha V. O., Yershova N. Yu. (2021) Systematyzatsiia naukovykh pohliadiv shchodo sutnosti poniattia «ekonomichna bezpeka pidpryiemstva» [Systematization of scientific views on the essence of the concept of "economic security of an enterprise"]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 28. Available at: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-34 (accessed February 18, 2025)

5. Dokunina K.I. (2018) Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom: sutnist poniattia ta funktsii [Anti-crisis management of an enterprise: the essence of the concept and functions]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, vol. 36 (1), pp. 113-116.

6. Havrylyshyn B.D., Mochernyi S.V. (2002) Ekonomichna entsyklopediia [Economic Encyclopedia]. Kyiv: Akad., 952 p. (in Ukrainian)

7. Ierokhin S.A. (2002) Strukturna transformatsiia natsionalnoi ekonomiky (teoretyko-metodolohichnyi aspekt) [Structural transformation of the national economy (theoretical and methodological aspect)]. Kyiv: Svit znan, 528 p. (in Ukrainian)

8. Ivaniuta S. M. (2007) Antykryzove upravlinnia [Crisis management]. Kyiv: Tsentr navch. l-ry, 288 p. (in Ukrainian)

9. Kovalov D., Sukhorukova T. (1998) Ekonomichna bezpeka pidpryiemstva [Economic security of the enterprise]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, no. 10, pp. 48-51.

10. Kozachenko H. V., Ponomarov V. P., Liashenko O. M. (2003) Ekonomichna bezpeka pidpryiemstva: sutnist ta mekhanizm zabezpechennia [Economic security of the enterprise: essence and mechanism of ensuring it]. Kyiv: Libra, 280 p. (in Ukrainian)

11. Koliadenko S. (2016) Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini i u sviti [Digital economy: prerequisites and stages of development in Ukraine and the world]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment – Economics. Finance. Management*, no. 6, pp. 106-107.

12. Kryvak A. P. (2010) Theoretical principles of sectoral structuring of the national economy [Teoretychni pryntsypy sektoralnoho strukturuvannia natsionalnoi ekonomiky]. *Ahrosvit – Agrosvit*, no. 13, pp. 42-47.

13. Kuzmenko A. (2006) Problemy vidpovidnosti stratehii ta systemy zabezpechennia bezpeky Ukrainy natsionalnym potrebam [Problems of compliance of Ukraine's security strategy and system with national needs]. *Yurydychnyi zhurnal – Legal magazine*, no. 10, pp. 84-85.

14. Lihonenko L.O. (2000) Antrykryzove upravlinnia pidpryiemstvom: teoretyko metodolohichni zasady ta praktychnyi instrumentarii [Anti-crisis management of an enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools]. Kyiv: Nyka Tsentr, 390 p. (in Ukrainian)

15. Liashenko O. M. (2015) Kontseptualizatsiia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpryiemstva [Conceptualization of enterprise economic security management]. Kyiv: NISD, 348 p. (in Ukrainian)

16. Malyk I. P. (2013) Tendentsii rozvytku informatsiinoi ekonomiky v Ukraini [Trends in the development of the information economy in Ukraine]. *Visnyk Skhidnoievropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu – Bulletin of the East European University of Economics and Management*, vol. 1 (14), pp. 25-34.

17. Muntiian V. I. (1999) Ekonomichna bezpeka Ukrainy [Economic security of Ukraine]. Kyiv: Kvits, 463 p. (in Ukrainian)

18. Nazarova L. V. (2013) Neobkhidnist antykryzovoho upravlinnia na pidpryiemstvi [The need for crisis management at the enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, vol. 23, pp. 281–286.

19. Pokropyvnyi S. F. (2001) Ekonomika pidpryiemstva [Enterprise economics]. Kyiv: KNEU, 528 p. (in Ukrainian)

20. Tretiak V. V. (2010) Ekonomichna bezpeka: sutnist ta umovy formuvannia [Economic security: essence and conditions of formation]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, no. 1, pp. 6-8.

21. Cherniavskyi A. D. (2000) Antykryzove upravlinnia [Crisis management]. Kyiv: MAUP, 208 p. (in Ukrainian)

22. Shvab L. I. (2007) *Ekonomika pidpryiemstva* [Enterprise economics]. Kyiv: Karavela, 584 p. (in Ukrainian)

23. Shtuler I. Yu., Shevchenko D. V. (2020) Sutnist ekonomichnoi bezpeky ta yii systema upravlinnia [The essence of economic security and its management system]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current economic problems*, no. 11(233), pp. 59-71.

24. Green Greener L. (1972) Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harward Bussiness Revew, August, pp. 33–46.

25. OECD Science, Technology and Industry: Scoreboard, Edition 2005. Available at: http://www.oecdilibrary.org/oecd/content/book/sti_scoreboard-2005-en (accessed February 18, 2025)

26. Tapscott D. (1995) The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGrawHill, 342 p.

DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-540-2-24

Olena Yatsukh
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Finance, Accounting and Taxation
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

UKRAINIAN TAX POLICY: CURRENT STATE, CHALLENGES AND PERSPECTIVES

Summary

The study examines the impact of tax policy on the formation of budget revenues at both the national and local levels. The key issues of Ukraine's tax system are identified, including the complexity of tax administration, frequent legislative changes, and their impact on entrepreneurial activity. The structure of tax revenues, their dynamics, and growth trends are analyzed. It is revealed that the largest contributions to the budget come from value-added tax, corporate income tax, and personal income tax. Particular attention is given to the taxation of the agricultural sector and the need for its optimization. The necessity of harmonizing Ukraine's tax system with EU standards is substantiated to improve the investment climate and ensure economic stability. The study proposes ways to improve tax policy, including reducing the tax burden on businesses and stimulating economic growth. The study also highlights the importance of ensuring tax transparency and reducing the shadow economy as key factors in enhancing fiscal efficiency. Additionally, the role of digitalization in tax administration is emphasized as a means to simplify procedures and minimize corruption risks.

Вступ

Податкова політика є одним із ключових елементів державного регулювання економіки, що впливає на формування бюджетних ресурсів, фінансову стабільність та розвиток підприємницької діяльності. В умовах сучасних економічних викликів, включаючи військовий стан, макроекономічну нестабільність та інтеграцію до європейського ринку, ефективність податкової системи відіграє важливу роль у підтримці стійкості державних фінансів.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю вдосконалення механізмів оподаткування, спрощення податкових процедур та створення сприятливого середовища для бізнесу. Особливу увагу слід приділити гармонізації податкового законодавства України з нормами Європейського Союзу, що сприятиме розвитку економічної конкуренції та залученню інвестицій.

Основною метою дослідження є аналіз податкової політики та її впливу на бюджетні надходження, визначення ключових проблем та шляхів їх вирішення. Завдання дослідження включають: аналіз динаміки податкових надходжень та їх структури; визначення впливу податкової політики на розвиток економіки;

дослідження особливостей оподаткування аграрного сектору; оцінка перспектив гармонізації податкової системи України з ЄС; розробка пропозицій щодо покращення податкового регулювання.

Методологічною основою дослідження є аналіз статистичних даних, нормативно-правових актів, а також наукових джерел з питань податкової політики. У роботі застосовано методи порівняльного аналізу, систематизації, узагальнення та моделювання економічних процесів.

Розділ 1. Особливості податкової політики в Україні у сучасних умовах

Економічні трансформації в країні і її економічне оздоровлення неможливі без формування дієздатної податкової системи. Важливе місце в мобілізації грошових ресурсів суспільства відіграє податкова система з властивими їй особливостями.

Сучасний економічний розвиток України і її регіонів у значній мірі визначається станом податкової політики. Податкова система, через яку здійснюється податкова політика, як складова частина бюджетної політики держави повинна бути побудована таким чином, щоб вона не перешкоджала нормальному здійсненню розширеного відтворювання з урахуванням необхідних резервів для кожного типу господарства.

На сьогодні система оподаткування акумулює в собі інтереси різних соціальних груп. В умовах ринкових відносин центр економічної діяльності переміщається до основної ланки всієї економіки – підприємства. Ефективність функціонування підприємства визначається багатьма обставинами. Але кінцевим критерієм (показником) ефективності діяльності підприємства є прибуток. Таким чином, держава, впливаючи на прибуток юридичних осіб, може здійснювати регулювання основних економічних процесів, що відбуваються у країні в цілому.

В умовах фінансової кризи бюджетні надходження залежать від результатів діяльності суб’єктів господарювання. Саме тому, правильно та раціонально організована система оподаткування повинна стимулювати господарську і підприємницьку ініціативу, бути простою і зрозумілою, забезпечувати ефективність процесу стягнення податків. У будь-якій державі суб’єкти господарювання зобов’язані віддавати частину своїх доходів на загальнодержавні потреби у вигляді обов’язкових платежів, податків та зборів. Досконалість форм і методів передачі цих коштів свідчить про рівень розвитку держави, її економічних і правових інститутів. В Україні податкове регулювання прибутків юридичних осіб перебуває у стадії становлення. Складний механізм нарахування податків до бюджету, часті зміни податкового законодавства ускладнюють як теоретичне сприйняття окремих податків, так і практичне їх нарахування.

На сучасному етапі розвитку України аграрний сектор є одним із найбільших і найважливіших секторів національної економіки, оскільки для держави дана галузь формує основні засади зростання національної економіки держави та є базисом соціально-економічного розвитку країни, завдяки якому забезпечується розвиток технологічно-пов’язаних галузей економіки.

Ефективне ведення бізнесу можливе лише за умови стабільності та прогнозованості податкового законодавства, що забезпечує оптимальне податкове навантаження з урахуванням міжнародного досвіду, особливо в умовах євроінтеграційних процесів нашої країни. Тому актуалізується проблема забезпечення ефективного розвитку суб'єктів підприємницької діяльності в агарному секторі економіки на основі державної підтримки агропідприємств у сфері оподаткування [2].

На сьогоднішній момент для підприємств існує дві системи оподаткування, які вони можуть застосувати в процесі своєї діяльності: загальна система оподаткування та спрощена система оподаткування, яка представлена в частині єдиного податку четвертої групи. Останній режим оподаткування є спеціальними, і для його застосування, підприємствами повинні бути дотримані певні вимоги, які зазначені в Податковому кодексі України [3].

Податкові надходження є основою формування доходів бюджетів усіх рівнів. Їх рівень завжди є не достатнім в умовах розвитку нашої країни, тому податкова політика максимально спланована на збільшення їх розміру.

Проте існує і інший критерій формування податкової політики на засадах принципів оптимального оподаткування й стимулювання розвитку тієї чи іншої стратегічно важливої для держави галузі, які спонукають формувати певні особливі механізми оподаткування, в тому числі і в аграрному секторі економіки, що забезпечує продовольчу безпеку й фінансову безпеку, отримуючи суттєві надходження валюти від експортної реалізації сільськогосподарської продукції.

Саме цим пояснюється багатогранність й багатофакторність податкової політики в аграрному секторі економіки в умовах територіально адміністративної реформи та визначається актуальність наукових досліджень.

Сутність податків полягає в обов'язковому перерозподілі національного доходу з метою формування державних фінансових фондів. Особливістю податків є їх примусовість, обов'язковість, що не потребує зустрічної оплатності з боку держави [1].

Слід визначити, що податки мають економічну, правову та суспільну характеристики. За економічним змістом податки є інструментом державного розподілу і перерозподілу доходів та фінансових ресурсів держави. При реалізації сутності податку як правової категорії основою є зміна форми власності, тобто перехід власності до держави та використання її для задоволення суспільних потреб. Суспільний зміст податків дає державі можливість впливу на сферу економічних відносин у суспільстві [6, с. 34].

Головним призначенням фіскальної функції є наповнення бюджету країни з метою його подальшого перерозподілу, а тому оподаткування діяльності економічних суб'єктів виступає основою для покриття державних витрат [1].

Податковим кодексом України зазначено, що сукупність загальнодержавних та місцевих податків та зборів, що справляються в установленому Кодексом порядку, становить податкову систему України [3]. На рисунку 1 представлено основні податки і збори, які сплачує підприємство перебуваючи на одній із систем оподаткування: загальній чи спрощеній системі.

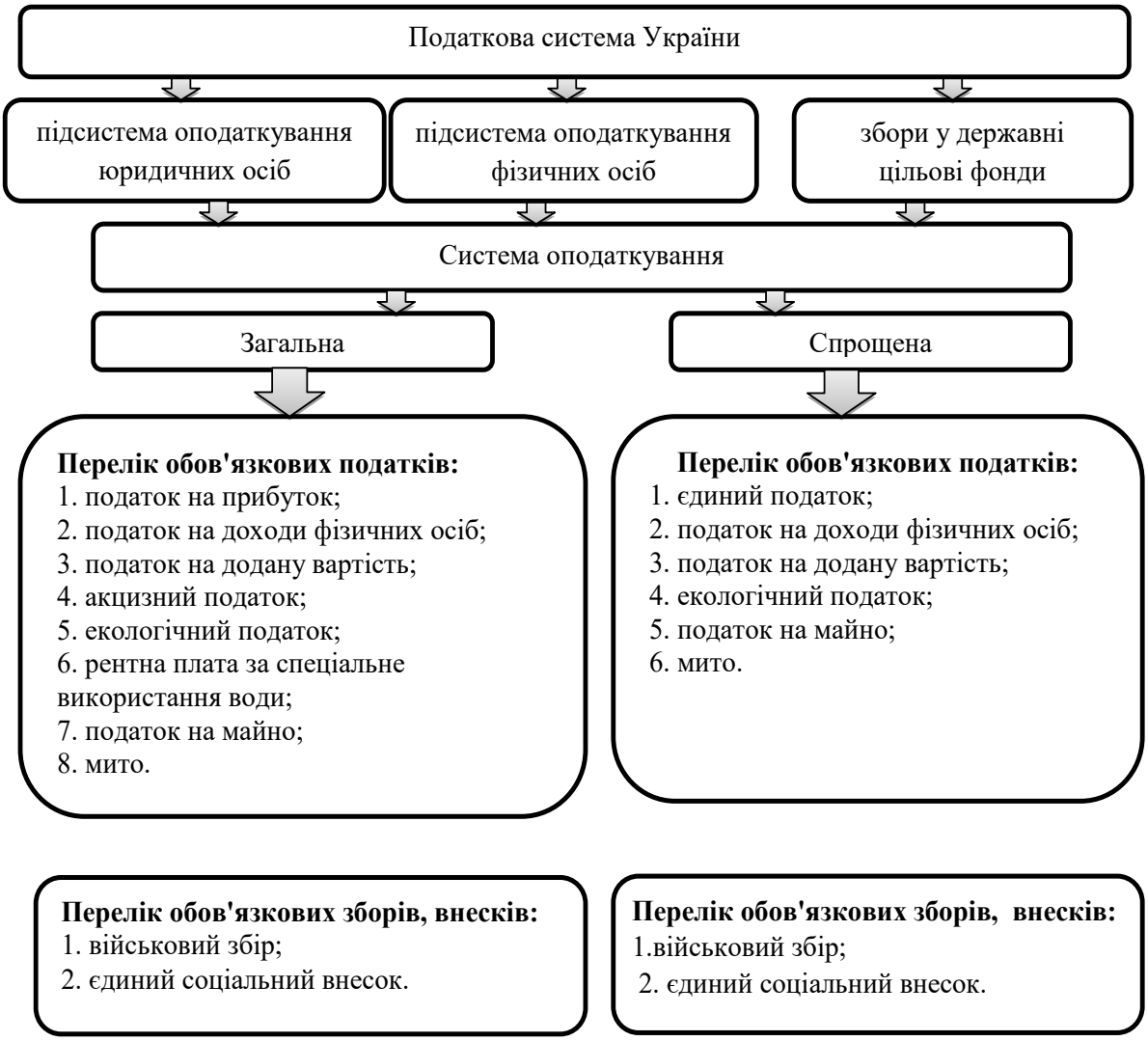


Рис. 1. Основні податки і збори, при різних системах оподаткування

Джерело: розроблено автором за джерелом [3]

З 1 січня 2011 року основним законодавчим актом у сфері оподаткування є Податковий кодекс України, затверджений 2 грудня 2010 року (№ 2755-VI), який об’єднав положення понад 25 законів, що діяли до його ухвалення. Методологічні засади нарахування податків і зборів, а також процедури заповнення відповідної податкової документації регламентуються інструктивними матеріалами, затвердженими постановами Кабінету Міністрів України, Міністерством фінансів України та Податковою службою України.

Спрощена система оподаткування передбачає сплату єдиного податку відповідно до встановлених законодавчих норм. Платники цього податку звільняються від обов’язку сплати низки загальнодержавних податків і зборів, зокрема: податку на прибуток підприємств, податку на майно (у частині земельного податку, за винятком земельних ділянок, які не використовуються для ведення сільськогосподарського виробництва) та рентної плати за

спеціальне використання водних ресурсів. Водночас такі обов'язкові платежі, як податок на додану вартість (ПДВ), податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), єдиний соціальний внесок (ЄСВ) і військовий збір, сплачуються суб'єктами господарювання, що працюють за спрощеною системою, на загальних підставах.

В умовах ринкової економіки податкові надходження відіграють ключову роль у механізмі перерозподілу доходів між юридичними та фізичними особами через систему бюджетних і цільових фондів. Вони не лише формують фінансову основу функціонування держави, а й забезпечують перерозподіл суспільних ресурсів між різними верствами населення, регіонами та секторами економіки. Податкові надходження становлять основну частину доходів державного бюджету, впливаючи на соціально-економічний розвиток країни та виконуючи функцію регулятора економічних процесів [9, с. 138].

Згідно зі статтею 9 Бюджетного кодексу України, податковими надходженнями визнаються загальнодержавні та місцеві податки і збори, встановлені відповідними законами України. Податкова система виконує важливу функцію регулювання економічної діяльності, запобігаючи кризовим явищам та забезпечуючи баланс між загальнодержавними інтересами та інтересами окремих суб'єктів господарювання [8].

Основними податками, що підлягають сплаті до державного бюджету, є податок на додану вартість, податок на прибуток підприємств, рентна плата за користування природними ресурсами, акцизний податок та інші обов'язкові платежі.

Формування ефективної податкової системи є ключовою передумовою економічних трансформацій та фінансового оздоровлення країни. Податкова політика визначає умови функціонування підприємств, а отже, і загальний рівень економічного розвитку держави. Особливе значення має гармонійне поєднання фіскальної та регуляторної функцій оподаткування, що дозволяє забезпечити стабільні надходження до бюджету, водночас не перешкоджаючи розвитку бізнесу.

Аграрний сектор, як один із стратегічних напрямів економіки України, потребує особливих механізмів податкового регулювання, спрямованих на стимулювання виробництва, зміцнення продовольчої безпеки та зростання експортного потенціалу. Раціональна податкова політика в аграрній сфері є запорукою стабільного економічного розвитку, що відповідає як внутрішнім потребам, так і міжнародним зобов'язанням держави.

Застосування загальної та спрощеної систем оподаткування дає можливість підприємствам обирати оптимальний режим податкових зобов'язань, що сприяє розвитку підприємницької ініціативи. Однак часті зміни у податковому законодавстві та складний механізм адміністрування податків створюють додаткові виклики для суб'єктів господарювання.

Таким чином, податкова система України має відповідати принципам стабільності, прозорості та сприяти економічному зростанню. Збалансований підхід до податкового регулювання, врахування міжнародного досвіду та забезпечення сприятливих умов для підприємництва є необхідними умовами

ефективної державної політики в умовах євроінтеграції та глобальних економічних викликів.

Розділ 2. Сучасний стан податкових надходжень до бюджетів різних рівнів

Децентралізація є одним із ключових напрямів реформування управління державними фінансами в Україні. Її метою є підвищення фінансової автономії місцевих громад, забезпечення ефективного розподілу бюджетних ресурсів та покращення якості надання суспільних послуг. Податкові надходження відіграють важливу роль у формуванні фінансової бази місцевих бюджетів, що дозволяє органам місцевого самоврядування реалізовувати власні повноваження. У цьому розділі розглянуто основні тенденції змін у структурі податкових надходжень, їх вплив на розвиток регіонів та проблеми, що виникають у процесі впровадження реформи децентралізації.

Згідно з офіційними даними Міністерства фінансів України, органи Державної податкової служби забезпечили надходження податків і зборів (обов'язкових платежів) до Зведеного бюджету України у 2024 році в обсязі 2 088,3 млрд грн. Із цієї суми до державного бюджету надійшло 1 647,2 млрд грн, що становить 78,9 % загального обсягу податкових надходжень. Структура податкових надходжень до Зведеного бюджету України розподілилася наступним чином: податок на додану вартість – 734,4 млрд грн (35,2 %), зокрема, з вироблених в Україні товарів, робіт і послуг (з урахуванням бюджетного відшкодування) – 268,3 млрд грн, а з імпортованих товарів, робіт і послуг – 466,1 млрд грн; податок на доходи фізичних осіб – 583,6 млрд грн (27,9 %); податок на прибуток підприємств – 299,1 млрд грн (14,3 %); акцизний податок на вироблені в Україні підакцизні товари (продукцію) – 106,9 млрд грн (5,1 %); рентна плата за користування надрами – 59,0 млрд грн (2,8 %); інші податки і збори – 185,9 млрд грн, зокрема, значну частку серед них становить єдиний податок – 69,1 млрд грн.

Динаміка податкових надходжень до державного бюджету за окремими категоріями платежів представлений у таблиці 1.

Згідно з даними таблиці 1, податкові надходження до Зведеного бюджету України у період 2016–2024 років зросли на 1 437,5 млрд грн, що становить збільшення у 3,2 рази. Загалом упродовж досліджуваного періоду спостерігалася тенденція до зростання податкових надходжень. Зокрема, податок на додану вартість збільшився на 214,2 млрд грн (зростання у 5 разів), незважаючи на зниження ставки податку з 20 % до 14 % для сільськогосподарської продукції та до 7 % для лікарських препаратів. Податок та збори на доходи фізичних осіб зросли на 384,6 млрд грн (у 2,9 рази). Акцизний податок з вироблених в Україні підакцизних товарів збільшився на 51,8 млрд грн (удвічі), а рентна плата за користування надрами зросла на 12,4 млрд грн, що відповідає збільшенню на 26,6 %.

Аналіз динаміки податкових надходжень до Зведеного бюджету України у 2016–2024 роках свідчить про стійку тенденцію зростання податкових платежів, що забезпечує фінансову стабільність держави. Незважаючи на

зовнішні та внутрішні виклики, рівень сплати податків залишався стабільним, а за деякими категоріями навіть зріс. Основними джерелами податкових надходжень залишаються податок на додану вартість, податок на доходи фізичних осіб та податок на прибуток підприємств. Крім того, місцеві бюджети продовжують відігравати важливу роль у фінансовому забезпеченні регіонів через мобілізацію місцевих податків і зборів. Отримані результати підкреслюють необхідність подальшого вдосконалення податкової політики задля забезпечення економічної стійкості та ефективного розподілу бюджетних ресурсів.

Таблиця 1

Податкові надходження до зведеного бюджету в розрізі окремих платежів за даними ДПС за 2016, 2021-2024 рр, млрд грн.

Назва платежу	Роки					Відхилення 2024 до 2016	
	2016	2021	2022	2013	2024	+/-	%
Податок на додану вартість з вироблених в Україні товарів (робіт, послуг) з урахуванням бюджетного відшкодування	54,1	155,8	213,9	214,7	268,3	214,2	395,9
Податок на додану вартість з імпортних товарів	181,5	380,7	253,1	366,2	466,1	284,6	156,8
Податок на доходи фізичних осіб	199,0	513,6	420,7	496,3	583,6	384,6	193,3
Податок на прибуток підприємств	60,2	349,8	130,6	159,3	299,1	238,9	396,8
Акцизний податок з вироблених в Україні підакцизних товарів	55,1	85,0	61,1	94,3	106,9	51,8	94,0
Рентної плати за користування надрами	46,6	89,3	94,1	66,3	59,0	12,4	26,6
Акцизний податок з ввезених на митну територію України підакцизних товарів (продукції)	35,0	87,0	44,1	81,4	115,5	80,5	230,
Екологічний податок	1,6	3,9	3,3	3,7	3,9	2,3	143,8
Інші	17,7	211,3	122,3	155,9	185,9	168,2	95,0
Всього до державного бюджету	650,8	1453,8	1343,2	1638,1	2088,3	1437,5	220,8

Джерело: укладено автором за джерелом [7]

Основним завданням податкових надходжень є забезпечення державного бюджету фінансовими ресурсами для фінансування державних видатків. Формування таких надходжень відбувається через мобілізацію податків і зборів, що становлять основу податкової системи [3].

Для органів місцевого самоврядування ключовим джерелом доходів є місцеві податки і збори. Відповідно до норм податкового законодавства, до них належать: податок на доходи фізичних осіб – розподіляється наступним чином: 60 % – до бюджету об'єднаних територіальних громад (ОТГ), 19 % – до обласного бюджету, 21 % – до державного бюджету; податок на майно, який включає: плату за землю; податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки; транспортний податок; єдиний податок; збір за місця для паркування транспортних засобів; туристичний збір.

Органи місцевого самоврядування зобов'язані встановлювати розміри єдиного податку та податку на майно (зокрема, щодо плати за землю та транспортного податку) [1].

У таблиці 2 представлено детальну структуру податкових надходжень до місцевих бюджетів за окремими категоріями платежів у досліджуваний період.

Таблиця 2

Динаміка податкових надходжень до місцевого бюджету в розрізі окремих платежів, млрд грн

Назва платежу		Роки				2024 до 2017 рр.
	2016	2021	2022	2023	2024	%
податок та збір на доходи фізичних осіб	79,0	212,2	272,2	289,4	257,5	326,1
єдиний податок	17,2	46,3	47,2	55,8	69,1	402,7
податок на майно	25,0	43,2	36,8	43,8	50,2	201,0
туристичний збір	0,06	0,2	0,2	0,2	0,3	505,7
збір за місця для паркування транспортних засобів	0,07	0,1	0,1	0,2	0,2	263,1
інші	24,5	39,1	36,2	40,6	63,7	260,0
Всього	145,8	341,2	392,7	430,0	441,1	302,6

Джерело: укладено автором за джерелом [7]

Протягом аналізованого періоду спостерігалося суттєве зростання податкових надходжень до місцевих бюджетів. Згідно з даними таблиці 2, їхній обсяг збільшився на 295,3 млрд грн (утричі) і в 2021 році досяг 441,1 млрд грн. За статистичними даними 2024 року, основним джерелом надходжень у структурі місцевих податків залишався податок на доходи фізичних осіб, частка якого становила 62,5%. Порівняно з 2016 роком його обсяг зріс на 178,6 млрд грн і сягнув 257,5 млрд грн. Єдиний податок посів третю позицію за обсягом надходжень, продемонструвавши чотирикратне зростання (на 52 млрд грн). Водночас податок на майно складав 11,4% загального обсягу місцевих податків, а його надходження збільшилися вдвічі, на 25,2 млрд грн. Таким чином, проведений аналіз динаміки податкових надходжень свідчить про стійку тенденцію до зростання доходів місцевих бюджетів, що може бути наслідком змін у податковій політиці та загального економічного розвитку держави.

У зв’язку з проведенням бойових дій на території України 17.03.2022 року набрав чинності Закон України від 15.03.2022 р. № 2120-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» та 05.04.2022 року набрав чинності Закон України від 24.03.2022 р. № 2142-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану». Згідно даних законів на територіях, де велись або ведуться бойові дії, або на територіях, тимчасово окупованих збройними формуваннями Російської Федерації, протягом 2022 року не сплачується: плата за землю (земельний податок та орендна плата за земельні ділянки державної/комунальної власності), ця норма також стосується земель, які визначені обласними військовими адміністраціями як засмічені вибухонебезпечними предметами та/або на яких наявні фортифікаційні споруди (п. 69.14 розд. XX ПКУ); загальне мінімальне податкове зобов’язання за 2022 та 2023 роки (п. 69.15 розд. XX ПКУ); не нараховується та не сплачується екологічний податок; запроваджено звільнення від податку на нерухомість щодо об’єктів житлової та нежитлової нерухомості.

Такі зміни достатньо суттєво зменшать надходження до місцевих бюджетів, але в той час нададуть можливість платникам податків зберегти хоча б як бізнес. На основі наведених даних розглянемо динаміку податкових надходжень до державного та місцевого бюджетів (рис 2). Як бачимо динаміка податкових надходжень є зростаючою, а найбільша їх частина надходить до державного бюджету.



Рис. 2. Динаміка податкових надходжень до державного та місцевих бюджетів у 2016-2024 рр., млрд грн

Джерело: укладено автором за джерелом [7]

Дані, представлені на рис. 2, свідчать про щорічне зростання податкових надходжень як до державного, так і до місцевого бюджетів. Зокрема, у 2024 році надходження до державного бюджету становили 1647,2 млрд грн,

що в 3,3 рази більше порівняно з 503,9 млрд грн у 2016 році. У той же час, місцеві бюджети отримали 441,1 млрд грн у 2024 році проти 145,8 млрд грн у 2016 році, що також є зростанням у 3 рази. Згідно з наведеними даними, можна зробити висновок, що надходження до державного бюджету вдвічі перевищують надходження до місцевого бюджету. Протягом аналізованого періоду спостерігається сталий ріст податкових надходжень як до державного, так і до місцевих бюджетів, з пріоритетним зростанням державних надходжень

Основною складовою аналізу податкових надходжень бюджету є їх динаміка у розрізі розподілу серед різних категорій платників податків, що дозволяє здійснити більш детальну та структуровану оцінку податкових надходжень до державного бюджету. Податкові надходження до зведеного бюджету за 2021 рік, розподілені за категоріями платників податків: юридичними та фізичними особами, будуть проаналізовані та представлені у вигляді діаграм на рисунках 3 та 4. Дані для аналізу отримано з офіційного сайту Державної податкової служби, зокрема, з податкової карти України, розміщеної в Електронному кабінеті платників податків.

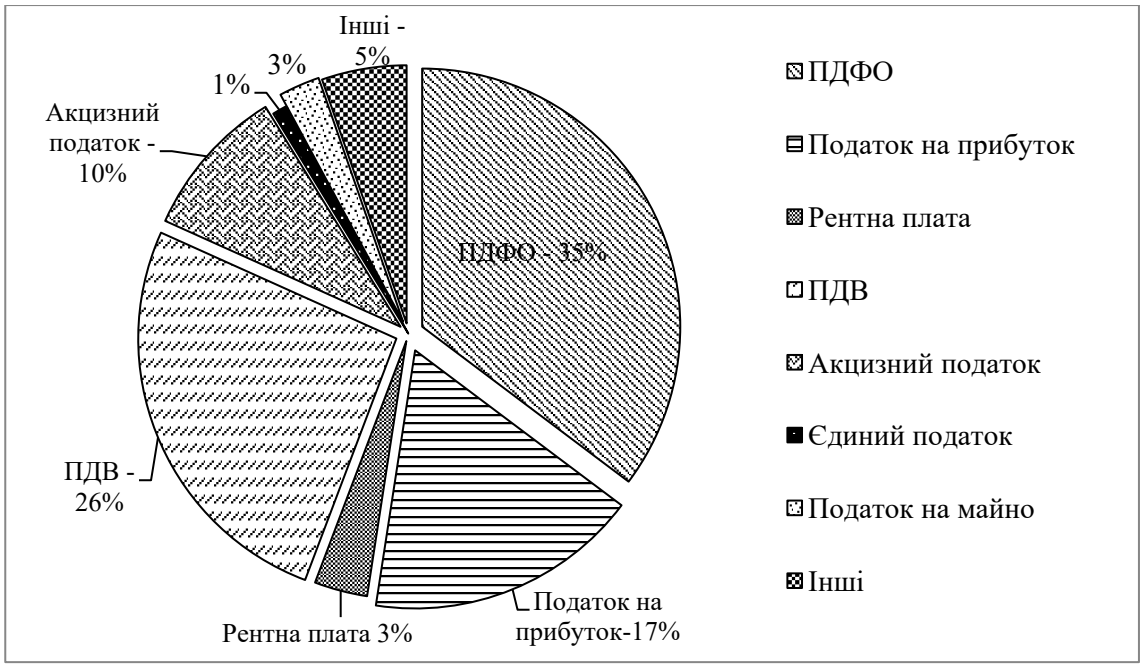


Рис. 3. Структура податкових надходжень платниками податків – юридичними особами у 2024 році, %

Джерело: укладено автором за джерелом [7]

Відповідно на рис. 4. представлено структура податкових надходжень до Зведеного бюджету у 2024 році в розрізі платниками податків – фізичними особами.

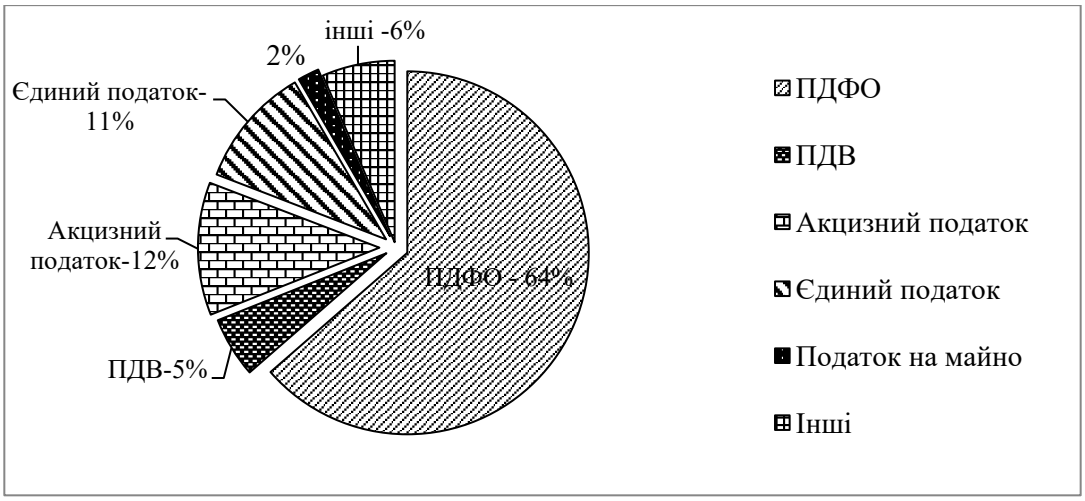


Рис. 4. Структура податкових надходжень платниками податків – фізичними особами у 2024 році, млн грн

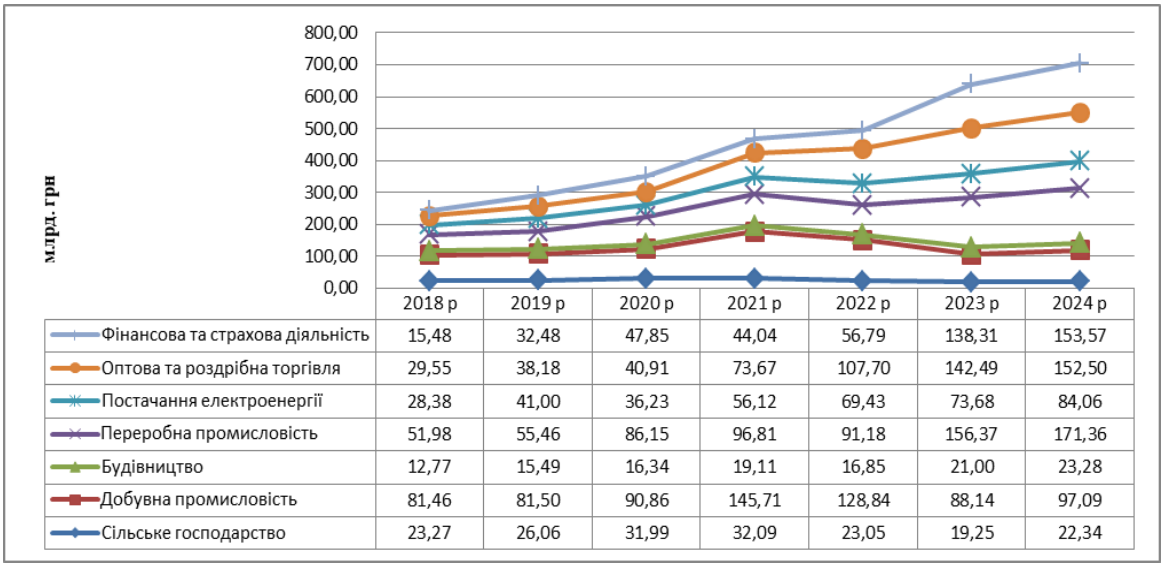
Джерело: укладено автором за джерелом [7]

Податкові надходження за 2024 рік, сплачені юридичними особами, становлять 1 577,8 млрд грн, що складає 75,6 % від загальної суми податкових надходжень. У свою чергу, фізичні особи забезпечили надходження в розмірі 510,5 млрд грн, що становить 24,4 % питомої ваги. Це свідчить про те, що більшість податкових надходжень формуються за рахунок юридичних осіб. У розрізі юридичних осіб найбільше сплачено: податку на додану вартість – 409,8 млрд грн (26 %), податку на доходи фізичних осіб – 556,1 млрд грн (35 %), рентної плати за користування іншими природними ресурсами – 52,2 млрд грн (3 %), податку на прибуток підприємств – 271,1 млрд грн (17 %). Водночас, серед фізичних осіб найбільшу частку становить сплата податку на доходи фізичних осіб, яка склала 324,7 млрд грн (64 %), та єдиного податку – 55,4 млрд грн (11 %)/

Більшість податкових надходжень у 2024 році надходять від юридичних осіб, зокрема через податок на доходи фізичних осіб та податок на додану вартість, що відображає домінуючу роль юридичних осіб у формуванні державного бюджету.

Запровадження особливого стану з 2022 року спричинило зміни у структурі національної економіки. Виробничі галузі, зокрема сільське господарство, добувна та переробна промисловість, після незначного спаду у 2022–2023 роках, у 2024 році відновили рівень виробництва, наближений до показників 2021 року. Водночас такі сектори, як фінансова та страхова діяльність, а також оптова й роздрібна торгівля, продемонстрували триразове зростання економічних показників.

Аналіз податкових надходжень до державного бюджету за видами економічної діяльності засвідчує, що найбільший обсяг податкових платежів спрямовує фінансовий і страховий сектор. Водночас сектор сільського, лісового та рибного господарства посідає п’яте місце за обсягом податкових надходжень (рис. 5).



	2018 р	2019 р	2020 р	2021 р	2022 р	2023 р	2024 р
Фінансова та страхова діяльність	15,48	32,48	47,85	44,04	56,79	138,31	153,57
Оптова та роздрібна торгівля	29,55	38,18	40,91	73,67	107,70	142,49	152,50
Постачання електроенергії	28,38	41,00	36,23	56,12	69,43	73,68	84,06
Переробна промисловість	51,98	55,46	86,15	96,81	91,18	156,37	171,36
Будівництво	12,77	15,49	16,34	19,11	16,85	21,00	23,28
Добувна промисловість	81,46	81,50	90,86	145,71	128,84	88,14	97,09
Сільське господарство	23,27	26,06	31,99	32,09	23,05	19,25	22,34

Рис. 5. Структура податкових надходжень до державного бюджету за окремими видами економічної діяльності

Джерело: укладено автором за джерелом [7]

Аналіз податкових надходжень за досліджуваний період свідчить про їхнє зростання за всіма видами економічної діяльності. Порівняно з 2021 роком, податкові надходження зросли на 261,1 млрд грн (134,1%) і у 2024 році склали 1 029,7 млрд грн. Водночас податкові надходження від сектору сільського, лісового та рибного господарства залишилися на стабільному рівні. Проте їхня частка у загальному обсязі податкових надходжень знизилася з 2,9% у 2018 році до 1,8% у 2024 році. Варто зауважити, що зменшення частки податкових надходжень від цієї галузі обумовлене передусім логістичними проблемами, зокрема блокуванням кордонів та перебоями у функціонуванні портів, що негативно вплинуло на експорт і внутрішні поставки продукції. Зміни в економічній структурі, зумовлені введенням особливого стану, мали неоднорідний вплив на різні галузі. Виробничі сектори продемонстрували поступове відновлення після кризового періоду, тоді як фінансова сфера та торгівля значно покращили свої економічні показники. Аналіз податкових надходжень підтверджує ключову роль фінансово-страхового сектору у формуванні державного бюджету, тоді як сільське господарство залишається важливим, хоча й менш значним джерелом податкових надходжень.

Дослідження підтверджує загальне зростання податкових надходжень упродовж аналізованого періоду, що свідчить про поступове відновлення економіки. Проте сектор сільського, лісового та рибного господарства втратив частку у загальному обсязі податкових надходжень через логістичні труднощі. Це підкреслює необхідність розробки стратегій для усунення транспортних бар'єрів і підтримки стабільного функціонування аграрного сектору в умовах зовнішніх викликів.

Одним із ключових показників податкових надходжень є їхній розподіл залежно від категорії платника податків, тобто до якої групи суб'єктів господарювання належить платник. Аналіз податкових надходжень до державного та місцевого бюджету за 2024 рік за статусом платника свідчить, що більша частина податків спрямовується до державного бюджету всіма категоріями платників (рис. 6).

Аналіз податкових надходжень за категоріями платників податків демонструє, що найбільше податкове навантаження несе великий бізнес, що забезпечує половину загальних податкових платежів. Водночас суттєву роль у формуванні бюджетних надходжень відіграють малий та середній бізнес, а також неприбуткові організації. Переважна частина податкових платежів надходить до державного бюджету, що вказує на необхідність розробки механізмів збалансованого розподілу податкових ресурсів між рівнями бюджетної системи.

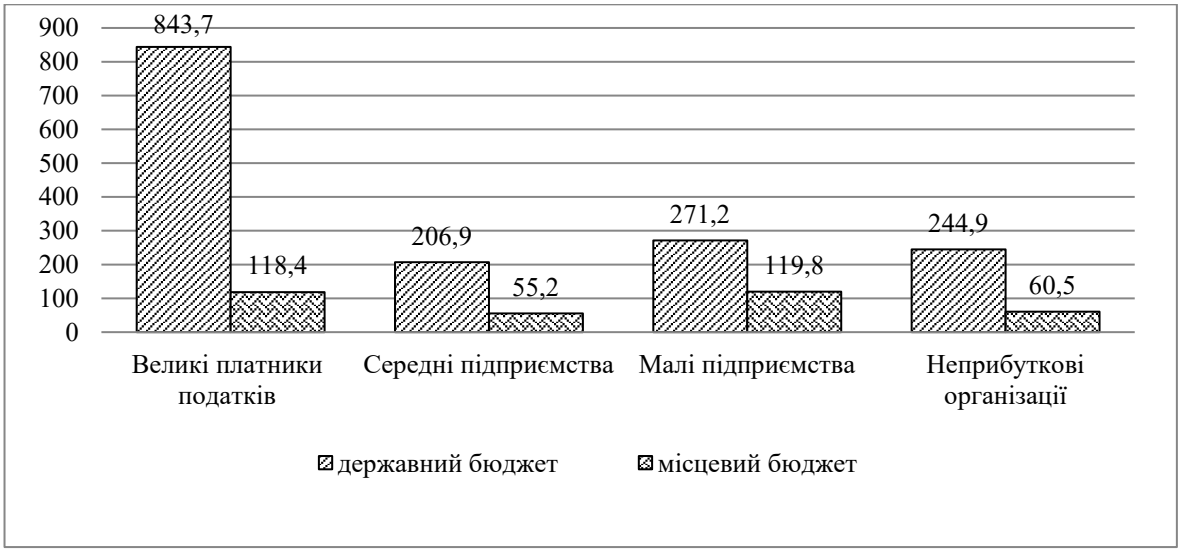


Рис. 6. Податкові надходження до державного та місцевого бюджету України за статусом платника податків, 2024 р млрд грн

Джерело: укладено автором за джерелом [7]

Учасниками цивільних правовідносин є фізичні та юридичні особи. В Україні господарську діяльність можуть здійснювати фізичні особи, фізичні особи-підприємці та юридичні особи. Відповідно до статті 3 Господарського кодексу України, господарська діяльність визначається як діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, що спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт або надання послуг, які мають вартісний характер і визначену ціну.

Згідно зі статтею 55 Господарського кодексу України, суб'єкти господарювання – це учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав і обов'язків). Вони володіють відокремленим майном і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна,

за винятком випадків, передбачених законодавством. Відповідно до кількості працівників та річного доходу суб'єкти господарювання класифікуються як: мале підприємництво (дохід до 2 млн євро); середнє підприємництво (дохід до 10 млн євро); велике підприємництво (дохід понад 50 млн євро). Відповідно до статті 2 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», підприємства (крім бюджетних установ) класифікуються як мікропідприємства, малі, середні або великі підприємства. Їхня класифікація ґрунтується на відповідності щонайменше двом критеріям, визначеним чинним законодавством на дату складання річної фінансової звітності.

Параметри статусу платника податків свідчать, що більшість платників податків належить до категорії великого та малого бізнесу. Суб'єкти малого бізнесу мають право працювати на спрощеній системі оподаткування, що дозволяє їм не сплачувати деякі обов'язкові податки, зокрема податок на прибуток підприємств. Дані Державної податкової служби свідчать, що основними наповнювачами державного бюджету є великі платники податків через сплату податку на додану вартість, податку на прибуток, акцизного податку та податку на доходи фізичних осіб. Водночас податок на доходи фізичних осіб і єдиний податок становлять основні джерела наповнення місцевого бюджету (таблиця 3).

Таблиця 3

Податкові надходження до місцевого бюджету України за статусом платника податків за 2024 р., млн грн

Види доходів	Статус платника									
	Великий бізнес		Середній бізнес		Малий бізнес		Неприбуткові бюджетні установи		Фізичні особи	
	сума	%	сума	%	сума	%	сума	%	сума	%
ПДФО	65 294,5	55,1	42 766,3	77,5	35 574,5	29,7	68 704,5	98,9	45 191,0	64,4
Податок на прибуток	20 004,6	16,9	4 544,9	8,2	3 241,9	2,6	3,4	-	-	
Рентна плата та плата за користування інших природних ресурсів	4 794,3	4,0	385,1	0,7	333,2	0,3	-	-	-	-
Єдиний податок	544,6	0,5	156,5	0,3	58 035,1	48,4	0,6	-	10 392,2	14,8
Місцеві податки та збори	12 314,9	10,4	5 049,0	9,1	20 232,4	16,9	764,1	1,1	12 324,5	17,6
Податки на власність	7 895,4	6,7	19,0	0,03	0,4	-	-	-	-	-
Інші податки та збори	7 595,8	6,4	2 290,0	4,2	2 665,6	2,1	27,7	-	2 245,1	3,2
Всього	118 444,1	100	55 210,8	100	119 749,9	100	69 500,3	100	70 152,8	100
Разом	362 905,1								70 152,8	

Джерело: укладено автором за джерелом [7]

Відповідно до положень Бюджетного кодексу України, наповнення місцевих бюджетів здійснюється за рахунок податків і зборів, контроль за справлянням яких покладено на органи місцевого самоврядування. Значна частина суб'єктів господарювання зареєстровані та ведуть свою діяльність на територіях відповідних громад, використовуючи право на застосування спрощеної системи оподаткування та сплачуючи єдиний податок, який у повному обсязі (100%) надходить до місцевих бюджетів.

Аналіз податкових надходжень за категоріями платників податків засвідчує, що малий бізнес перерахував до місцевого бюджету 119 749,9 млн грн, що становить 33% загального обсягу. Внесок великого бізнесу склав 118 444,1 млн грн (32,6%), неприбуткових бюджетних установ – 69 500,3 млн грн (19,2%), середнього бізнесу – 55 210,8 млн грн (15,2%). Оскільки до категорії малого бізнесу відносяться платники податків з річним доходом до 2 млн євро (приблизно 90 млн грн), більшість суб'єктів господарювання належить саме до цієї групи.

У структурі надходжень від малого бізнесу найбільшу частку становлять сплата єдиного податку (58 035,1 млн грн або 48,4%) та податок на доходи фізичних осіб (35 754,5 млн грн або 29,7%). Великий бізнес основну частину податкових надходжень забезпечив за рахунок податку на доходи фізичних осіб (65 294,5 млн грн або 55,1%), податку на прибуток (20 004,6 млн грн або 16,9%) та місцевих податків і зборів (12 314,9 млн грн або 10,4%). Неприбуткові бюджетні установи переважно сплачували податок на доходи фізичних осіб (68 704,5 млн грн або 98,9%) та місцеві податки і збори (764,1 млн грн або 1,1%). Середній бізнес здійснив платежі у вигляді податку на доходи фізичних осіб (42 766,3 млн грн або 77,5%) та місцевих податків і зборів (5 049 млн грн або 9,1%).

Аналіз податкових надходжень за категоріями платників засвідчує, що юридичні особи (великий, середній, малий бізнес та неприбуткові організації) сплатили 362 905,1 млн грн, що відповідає 83,8% загального обсягу, тоді як фізичні особи – 70 152,8 млн грн (16,2%). Таким чином, податкові надходження юридичних осіб мають значну перевагу над платежами фізичних осіб. У структурі сплачених податків юридичними особами домінують податки на доходи фізичних осіб, податок на прибуток та місцеві податки, у той час як фізичні особи переважно сплачують податок на доходи фізичних осіб та єдиний податок.

Цікавим є факт сплати єдиного податку великим бізнесом, що не узгоджується з обмеженнями Податкового кодексу України щодо спрощеної системи оподаткування. Це пояснюється особливостями оподаткування платників єдиного податку 4 групи – сільськогосподарських товаровиробників, у яких не менше 75% доходу формується від реалізації власної продукції. Відсутність обмежень за обсягом доходу для цієї категорії платників у поєднанні з постійним зростанням цін на агропродукцію призводить до того, що окремі великі платники податків формально класифікуються як суб'єкти малого бізнесу.

Аналіз податкових надходжень до місцевих бюджетів України свідчить про домінуючу роль юридичних осіб, зокрема малого бізнесу, у фінансуванні місцевих громад. Висока частка сплати податків малими підприємствами пояснюється широким використанням спрощеної системи оподаткування. Разом із тим, виявлені особливості оподаткування у 4 групі єдиного податку, зокрема можливість його сплати великими платниками податків, вказують на потребу подальшого вдосконалення податкової політики та контролю за відповідністю суб'єктів господарювання встановленим критеріям.

Відповідно чинного законодавства України платники податку мають право вибори перебування на системі оподаткування спрощеній чи загальній враховуючи критерії щодо обсягу доходу, виду діяльності, кількості працюючих. Такий підхід дає змогу оптимізувати систему оподаткування на підприємстві та вести спрощений облік. У залежності від вибраної системи оподаткування платників податків класифікують за типом платника податків. У таблиці 4 наведено податкові надходження у розрізі видів податків та за статусом платника.

Розмір податкових надходжень, що надійшли від платників, які знаходяться на загальній системі оподаткування складає 1 268 362,3 млн. грн. до державного бюджету та 351 540,6 млн грн. до місцевого. Загалом платники, які знаходяться на загальній системі оподаткування сплатили 1 619 902,4 млн грн. або 94,5% усіх податкових надходжень до зведено бюджету. В структурі платників загальної системи найбільшими податковими находженнями є: податки на доходи фізичних осіб 564 027,9 млн грн (34,8%) внутрішні податки на товари та послуги, податок на додану вартість, акцизний податок 544 089,2 млн грн, (33,6%), , рентна плата та плата за користування інших природних ресурсів 52 896,1 млн. грн. (3,6%), від сплати місцевих податків 51 185,7 (3,2%) млн. грн.

У той час як платників податків, які знаходиться на спрощеній системі оподаткування – єдиний податок сплачено у 2024 р – 92 632,2 млн. грн. або лише 5,5%. У складі платників єдиного податку найбільшу питому вагу сплачених податків складають платники третьої групи (77,8%), платники другої групи становлять (21,3%), платники першої групи. (0,8%), платники четвертої групи. (0,1%).

Слід зазначити, що розрізі податкових надходжень платників єдиного податку значну частку займають податки на доходи фізичних осіб та внутрішні податки на товари та послуги. Так, в структурі податкових надходжень платники третьої групи найбільше сплатили: податків на доходи фізичних осіб 11 487,5 млн. грн. (16,2%) єдиного податку 51 704,1 млн. грн. (72,8%), платники другої групи податків на доходи фізичних осіб 8 030,7 млн. грн. (41,1%%) і єдиного податку 9 205,4 млн. грн. (47,2%), платники першої групи податків на доходи фізичних осіб 35,5 млн. грн. (4,4%), єдиного податку 616,8 млн. грн. (77,1%), платники четвертої групи ФОП, без платників єдиного податку четвертої групи сільськогосподарських підприємств внутрішніх податків на товари та послуги 1,2 млн. грн. (13,6%), податків на доходи фізичних осіб 2,0 млн. грн. (22,7%).

У таблиці 4 платники податків які знаходяться на загальні системі оподаткування сплатили до державного бюджету податку на доходи фізичних осіб 56,5% та до місцевого 43,5 % у той час як відповідно до Бюджетного кодексу до місцевого бюджету територіальних громад направляється 60 %, до обласного 25 % та 15 % до державного. Такі розбіжності пояснюються тим що на особливий період податок на доходи фізичних осіб утриманий із військовозобов'язаних 100 % направляється до державного бюджету.

Таблиця 4

Податкові надходження до державного та місцевого бюджету України за 2024 р, за системою оподаткування, млн грн

Види доходів	Загальна система		Платники єдиного податку, група								Відхилення загальна система оподаткування до єдиного податку	
			перша		друга		третя		Четверта (ФОП)			
	Рівень бюджету											
	Держ.	Місц.	Держ.	Місц.	Держ.	Місц.	Держ.	Місц.	Держ.	Місц.	Держ.	Місц.
Внутрішні податки на товари та послуги (ПДВ та акцизний податок)	544 089,2	-	-	-	-		3815,1		1,2		540 272,9	-
Податок на доходи (ПДФО із виплачених доходів)	318 957,2	245 070,7	35,5	-	2664,0	5 366,7	4 437,7	7049,8	0,6	1,4	311 819,4	232 652,8
Податок на прибуток	271 098,9	27 909,4	-	-	-	-		-	-	-	271 098,9	27 909,4
Рентна плата за природні ресурси	52 423,7	6 472,4	-	-	-	-	5,4	-	-	-	52 418,3	6472,4
Місцеві податки та збори (туристичний збір, податок на майно, збір за паркування транспортних засобів)	57,5	51 128,2	-	86,8	-	2 081,7	-	4 985,4	-	2,7	57,5	43 971,9
Єдиний податок	-	-	-	616,8	-	9 205,4	-	51704,1	-	2,8	-	-61 529,1
Інші податки та збори	81 735,8	20 959,9	0,2	60,6	68,8	305,6	66,7	65,4		0,1	81 600,1	20 528,3
Всього	1268362,3	351540,6	37,5	764,2	2732,8	16 959,4	8324,9	63804,7	1,8	7,0	1257265,3	270 005,7

Джерело: укладено автором за джерелом [7]

Розділ 3. Гармонізація податкової політики України з європейськими стандартами

Імплементація податкового законодавства Європейського Союзу (ЄС) в Україні є ключовим етапом інтеграції до єдиного європейського ринку. Відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, Україна взяла на себе

зобов'язання поступово адаптувати національне податкове законодавство до стандартів ЄС, зокрема в частині податку на додану вартість (ПДВ), акцизів, корпоративного оподаткування та екологічного податку.

Основною метою гармонізації є створення прозорої податкової системи, яка сприятиме зниженню бар'єрів у торгівлі, усуненню податкових викривлень та уникненню подвійного оподаткування.

Згідно з аналітичним звітом Центру економічної стратегії (ЦЕС), одним із головних завдань України є впровадження європейських директив щодо ПДВ та акцизного податку, оскільки саме ці податки найбільш впливають на функціонування єдиного ринку ЄС.

Гармонізація податкового законодавства України з ЄС є важливим компонентом євроінтеграції та необхідною умовою входження України до єдиного ринку ЄС. Відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, Україна зобов'язалася поступово адаптувати своє податкове законодавство до європейських стандартів, що включає:

1. Оптимізацію системи непрямого оподаткування (ПДВ та акцизів) відповідно до Директив Ради ЄС.
2. Боротьбу з ухиленням від сплати податків та посилення контролю за трансфертним ціноутворенням згідно з ініціативами BEPS (Base Erosion and Profit Shifting).
3. Реформування адміністрування податків із запровадженням цифрових рішень для контролю та спрощення взаємодії бізнесу з податковими органами.

Європейський Союз має дві ключові складові податкової системи:

Прямі податки – податок на прибуток, податок на доходи фізичних осіб, податок на капітал, які є відповідальністю окремих держав-членів ЄС.

Непрямі податки – податок на додану вартість (ПДВ) та акцизи, які підлягають гармонізації на рівні ЄС через відповідні директиви.

Впровадження стандартів ЄС у сфері податків дозволяє Україні інтегруватися у митний союз ЄС, зменшити податкові бар'єри для експорту та покращити інвестиційну привабливість.

Європейська податкова система регулюється Директивою Ради ЄС 2006/112/ЄС щодо загальної системи ПДВ. Основні положення, які адаптуються в Україні наведено у таблиці 5.

Гармонізація ПДВ в Україні з нормами ЄС є ключовим напрямом податкової реформи в межах євроінтеграції. Вона спрямована на спрощення торгівлі між Україною та ЄС, забезпечення прозорості податкових операцій та мінімізацію податкових махінацій. Україна вже зробила суттєві кроки на шляху гармонізації податкової системи з ЄС, однак ще необхідно доопрацювати систему адміністрування ПДВ, запровадити знижені ставки та впровадити єдину реєстрацію платників ПДВ (OSS). Ці заходи дозволять створити прозору, конкурентоспроможну та ефективну податкову систему, сумісну з європейськими нормами

Європейський Союз встановлює єдині мінімальні стандарти щодо акцизного оподаткування підакцизних товарів, таких як енергетичні продукти, електроенергія, алкогольні напої та тютюнові вироби. Це сприяє справедливій

конкуренції між країнами-членами ЄС та запобігає створенню штучних податкових переваг в окремих державах.

Таблиця 5

Основні елементи адаптації зі сплати ПДВ при інтеграції України в ЄС відповідно до Директиви Ради ЄС 2006/112/ЄС

Основні елементи адаптації	Країни ЄС	Україна
Стандартна ставка ПДВ	мінімальний рівень складає 15%.	ставка ПДВ становить 20%, що відповідає європейським нормам
Знижені ставки ПДВ	можуть застосовувати до двох знижених ставок (не менше 5%) для соціально важливих товарів (медикаменти, харчові продукти, книги).	ставка для медикаментів – 7%, та 14% для агропродукції рослинництва експортно-орієнтовної
Механізми звільнення від ПДВ	передбачені пільгові режими для малого бізнесу та аграрного сектора,	звільнення від ПДВ для ФОП першої, другої та третьої групи
Спеціальні схеми оподаткування ПДВ	діє система пласкої ставки (flat rate scheme) для малого бізнесу та фермерів,	аналог якої відсутній в Україні.
Єдина реєстрація платників ПДВ та система One Stop Shop (OSS)	бізнес може реєструватися в одній країні для сплати ПДВ по всьому ЄС.	Україна поки не впровадила цю систему, але поступово рухається до її адаптації.
Обмін інформацією між компаніями та податковими органами у цифровому реальному форматі	Digital Reporting Requirements (DRR).	впроваджено обмін між реєстрами щодо об'єктів оподаткування. Про фінансові операції необхідно впроваджувати
Електронні накладні та онлайн-контроль транзакцій	діє система e-invoicing, що дозволяє контролювати податкові розрахунки в реальному часі.	Запровадження електронного адміністрування ПДВ (СЕА ПДВ)

Джерело: укладено автором за джерелом [12]

Україна проводить гармонізацію акцизної політики відповідно до стандартів ЄС. Основний виклик – поступове підвищення акцизних ставок, що може впливати на інфляцію та доходи населення. Важливо розширювати цифровий контроль за обігом підакцизних товарів, щоб зменшити тіньовий ринок та підвищити бюджетні надходження. Імплементація директив 2003/96/ЕС, 92/83/ЕЕС, 92/84/ЕЕС та 2011/64/EU дозволить Україні наблизитися до європейського податкового простору та отримати конкурентні умови для торгівлі в рамках Угоди про асоціацію з ЄС [11; 12; 13; 14; 15; 16].

Важливим аспектом є ефективне адміністрування податків та запровадження податкових пільг, а також необхідність цифровізації податкової системи з метою її оптимізації. Подальші кроки щодо імплементації податкового законодавства ЄС в Україні мають бути спрямовані на гармонізацію механізмів оподаткування відповідно до європейських стандартів.

Таблиця 6

Основні елементи адаптації акцизного оподаткування при інтеграції України в ЄС

ЄС	Україна
Директива 2003/96/ЕС встановлює мінімальні акцизні ставки на енергетичні продукти, такі як бензин, дизельне паливо, природний газ, LPG (зріджений нафтовий газ) та електроенергія	
Мінімальні акцизні ставки на пальне	
Бензин (Euro-super 95) – 359 євро Дизельне паливо – 330 євро Пропан/бутан (LPG) – 125 євро Природний газ (NGV) – 2,6 євро	Бензин (Euro-super 95) – 359 євро Дизельне паливо – 330 євро Пропан/бутан (LPG) – 250 євро Природний газ (NGV) – 4,95 євро
Акцизні ставки на електроенергію:	
Для промислового споживання – 0,5 євро/MWh Для побутового споживання – 1 євро/MWh	Електроенергія – 12 %
Директиви 92/83/ЕЕС та 92/84/ЕЕС встановлюють правила оподаткування алкоголю та визначають мінімальні акцизні ставки	
Мінімальні ставки акцизу на алкоголь	
Лікеро-горілчані вироби – 550 євро Вино – 0 євро (у більшості країн ЄС) Пиво – від 1,87 євро/гектолітр на градус алког.	Лікеро-горілчані вироби – 133,31 грн/л чистого алкоголю Вино – 12,23 грн/л Пиво – 59,82 грн/гектолітр
Директива 2011/64/EU – оподаткування тютюнових виробів	
Мінімальні податкові ставки на сигарети (євро за 1000 штук):	
Загальний акциз (специфічний + адвалорний) не менше 90 євро Мінімальне податкове навантаження не менше 60% від середньозваженої роздрібної ціни	Акциз на сигарети – 3019,85 грн за 1000 сигарет Мінімальне податкове навантаження – 30% від роздрібної ціни
Мінімальні ставки акцизу на тютюн для нагрівання та електронні сигарети	
Для тютюну для нагрівання – не менше 55% від роздрібної ціни або мінімально 91 євро за 1000 кг Для рідин для електронних сигарет – мінімальна ставка варіюється від 0,1 євро/мл	Рідини, що використовуються в електронних сигаретах, що містяться в картриджах, заправних контейнерах та інших ємностях – 10 000 грн/літр

Джерело: укладено автором за джерелом [11; 13]

Україна вже здійснює імплементацію міжнародних стандартів боротьби з ухиленням від оподаткування в межах ініціативи Base Erosion and Profit Shifting (BEPS), яка підтримується Європейським Союзом. Водночас, хоча в Україні функціонує спрощена система оподаткування для фізичних осіб-підприємців (ФОП), вона потребує подальшої адаптації до нормативних вимог ЄС для забезпечення прозорості та ефективності податкового регулювання.

Гармонізація податкової політики України з ЄС є необхідним кроком для інтеграції в європейський економічний простір. Запровадження європейських норм ПДВ, акцизного оподаткування та цифрових податкових сервісів дозволить Україні створити прозору та конкурентоспроможну систему оподаткування. Імплементація податкового законодавства ЄС в Україні є важливим кроком на шляху до європейської інтеграції. Україна активно впроваджує європейські стандарти в оподаткуванні, що сприятиме детінізації

економіки, покращенню бізнес-клімату та гармонізації з єдиним ринком ЄС. Однак необхідні подальші реформи у сфері адміністрування податків, цифровізації та екологічного оподаткування.

Таблиця 7

Узагальнюючі елементи адаптації інтеграції України в ЄС

Основні елементи адаптації	Зміст
Прозорість оподаткування та боротьба з ухиленням від податків	
Контрольовані іноземні компанії (CFC rules)	правила для оподаткування доходів українських резидентів, отриманих за кордоном
Автоматичний обмін податковою інформацією	запровадження міжнародного стандарту CRS (Common Reporting Standard) для контролю фінансових операцій
Обмеження трансфертного ціноутворення	запобігання штучному заниженню податкової бази міжнародними компаніями.
Спрощене оподаткування для малого бізнесу та фермерів	
Flat Rate Scheme	схема фіксованого оподаткування малого бізнесу
Спеціальні податкові режими для фермерів	малий аграрний бізнес може застосовувати знижені ставки ПДВ або спрощене адміністрування, звільнення від ПДВ для підприємств із річним оборотом до 85 000 євро (з 2025 року)
Вимоги	
Адміністрування податків	необхідне спрощення процедур сплати податків та зменшення бюрократичного навантаження.
Складність податкової системи	необхідність подальшого спрощення адміністрування податків та зниження навантаження на бізнес
Необхідність цифровізації	потрібно впровадити систему електронного податкового адміністрування, аналогічну до систем ЄС.
Впровадження One Stop Shop (OSS)	для спрощення реєстрації платників ПДВ
Гармонізація податкової політики з митною політикою ЄС	для полегшення експорту українських товарів.

Джерело: укладено автором за джерелом [11]

Висновок

У ході дослідження встановлено, що податкові надходження відіграють ключову роль у формуванні доходів державного бюджету. Виявлено, що структура податкових надходжень змінюється залежно від макроекономічних умов та реформ податкової системи. Основними джерелами надходжень залишаються податок на додану вартість, податок на прибуток підприємств та податок на доходи фізичних осіб.

Значну увагу приділено аналізу податкового регулювання в аграрному секторі, який є стратегічно важливим для економіки України. Виявлено, що існуюча податкова політика має низку недоліків, включаючи складність

адміністрування, часті законодавчі зміни та високий рівень податкового навантаження.

Аналіз податкових надходжень в умовах децентралізації показав, що фінансова автономія місцевих громад значно зросла, однак зберігаються регіональні диспропорції у розподілі податкових ресурсів. Незважаючи на зростання доходів місцевих бюджетів, викликом залишається недостатня ефективність використання коштів та залежність регіонів від трансфертів із державного бюджету. Також було відзначено, що часті зміни у податковому законодавстві створюють додаткові труднощі для місцевих органів влади.

Гармонізація податкової системи України з нормами ЄС є необхідним кроком для забезпечення інтеграції у європейський ринок. Зокрема, адаптація законодавства щодо податку на додану вартість та акцизного податку сприятиме зниженню бар'єрів для міжнародної торгівлі та залученню іноземних інвестицій. Важливою складовою гармонізації є впровадження електронного адміністрування податків, що підвищить прозорість та зменшить податкові махінації.

Отже, з урахуванням вищенаведених визначень податкова політика повинна забезпечити вирішення двох суттєвих завдань. По-перше, встановлення оптимальних податків, які не стримуватимуть розвиток суб'єктів господарювання. По-друге, забезпечити надходження до бюджету коштів, достатніх для задоволення державних потреб.

Список використаних джерел:

1. Цап В. Д. Витрати і собівартість продукції в сільськогосподарських підприємствах України : монографія. Мелітополь : ВБ ММД, 2018. 368 с
2. Обліково-аналітичне забезпечення й оподаткування розвитку суб'єктів агробізнесу та сільських територій: колективна монографія / від. ред. Мармуль Л. О. Херсон : Айлант, 2019. 334 с.
3. Податковий кодекс України : Закон України від 02 грудня 2010 № 2755-VI / Верховна Рада України. ULR: https://zakon.rada.gov.ua/laws /show/2755-17 (дата звернення: 06.03.2025).
4. Замасло О. Т. Податкова система України в умовах Євроінтеграції: дис. … доктора економ наук : 08.00.08. Львів, 2018. 480 с
5. Податкова система: Навчальний посібник / Волохова І. С. та ін. ; за ред. І. С. Волохової. Харків : Видавництво «Діса плюс», 2019. 402 с.
6. Чинчик А. А. Інституціональний механізм формування і реалізації податкової політики в умовах трансформації національної економіки. дис. … доктора економ. наук. : 08.00.03 Київ. 2022. 377 с.
7. Офіційний сайт Державної податкової служби. Податкова карта України. URL: https://tax.gov.ua (дата доступу 06.03.2025)
8. Бюджетний кодекс України, затверджений Верховною Радою України від 8 липня 2010 року № 2456-VI URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text (дата звернення: 06.03.2025)
9. Голишевська Л. В., Андрущак А. А. Роль фіскальної та регулюючої функції податків в економіці держави. *Международный журнал экономики: електрон. версія журн*. 2010. № 3. С. 40-45.
10. Глухова В. І. Аналіз податкових надходжень до державного бюджету України в сучасних умовах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 5. С. 111-114.
11. Гармонізація податкової політики з ЄС. Рамки та можливості для України. *Центр економічної стратегії*. За ред. Юрія Гайдай. 15.03.2023 р URL: https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https (дата звернення: 06.03.2025)

12. Council Directive 2006/112/EC of 28 November 2006 on the common system of value added tax. URL: http://data.europa.eu/eli/dir/2006/112/oj (дата звернення: 06.03.2025)

13. COUNCIL DIRECTIVE 2011/64/EU of 21 June 2011 on the structure and rates of excise duty applied to manufactured tobacco. URL: https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:176:0024:0036:EN:PDF (дата звернення: 06.03.2025)

14. Council Directive 92/83/EEC of 19 October 1992 on the harmonization of the structures of excise duties on alcohol and alcoholic beverages. URL: http://data.europa.eu/eli/dir/1992/83/2022-01-01 (дата звернення: 06.03.2025)

15. Council Directive 92/84/EEC of 19 October 1992 on the approximation of the rates of excise duty on alcohol and alcoholic beverages. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/1992/84 (дата звернення: 06.03.2025)

16. Council Directive (EU) 2020/262 of 19 December 2019 laying down the general arrangements for excise duty (recast). URL: http://data.europa.eu/eli/dir/2020/262/oj (дата звернення: 06.03.2025)

References:

1. Tsap V. D. (2018) Vydraty i sobivartist produktsii v silskohospodarskykh pidpryiemstvakh Ukrainy: monohrafiia [Costs and production cost in agricultural enterprises of Ukraine: monograph]. Melitopol: VB MMD, 368 p. (in Ukrainian)

2. Oblikovo-analitychne zabezpechennia y opodatkuvannia rozvytku subiektiv ahrobiznesu ta silskykh terytorii: kolektyvna monohrafiia / ed. by Marmul L. O. (2019) [Accounting and analytical support and taxation of agribusiness entities and rural areas development: collective monograph]. Kherson: Ailant, 334 p. (in Ukrainian)

3. Podatkovyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 02 hrudnia 2010 № 2755-VI / Verkhovna Rada Ukrainy [Tax Code of Ukraine: Law of Ukraine dated December 2, 2010 No. 2755-VI]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (accessed March 6, 2025) (in Ukrainian)

4. Zamaslo O. T. (2018) Podatkova systema Ukrainy v umovakh Yevrointehratsii [Tax system of Ukraine in the context of European integration]: PhD Thesis in Economics: 08.00.08. Lviv, 480 p. (in Ukrainian)

5. Podatkova systema: Navchalnyi posibnyk / Volokhova I. S. et al.; ed. by I. S. Volokhova (2019) [Tax System: Textbook]. Kharkiv: Publishing house "Disa Plus", 402 p. (in Ukrainian)

6. Chynchyk A. A. (2022) Instytutsiinyi mekhanizm formuvannia i realizatsii podatkovoi polityky v umovakh transformatsii natsionalnoi ekonomiky [Institutional mechanism of tax policy formation and implementation in the conditions of national economy transformation]: PhD Thesis in Economics: 08.00.03. Kyiv, 377 p. (in Ukrainian)

7. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi podatkovoi sluzhby. Podatkova karta Ukrainy [Official website of the State Tax Service. Tax Map of Ukraine]. Available at: https://tax.gov.ua (accessed March 6, 2025) (in Ukrainian)

8. Biudzhetnyi kodeks Ukrainy, zatverdzhenyi Verkhovnoiu Radoiu Ukrainy vid 8 lypnia 2010 roku № 2456-VI [Budget Code of Ukraine, approved by the Verkhovna Rada of Ukraine on July 8, 2010 No. 2456-VI]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text (accessed March 6, 2025) (in Ukrainian)

9. Holyshevska L. V., Andrushchak A. A. (2010) Rol fiskalnoi ta rehuliuiuchoi funktsii podatkiv v ekonomitsi derzhavy [The role of fiscal and regulatory functions of taxes in the state economy]. *Mizhnarodnyi zhurnal ekonomiky International Journal of Economics,* no. 3, pp. 40-45. (in Ukrainian)

10. Hlukhova V. I. (2017) Analiz podatkovykh nadkhodzhen do derzhavnoho biudzhetu Ukrainy v suchasnykh umovakh [Analysis of tax revenues to the state budget of Ukraine in modern conditions]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka» International Scientific Journal "Internauka*", no. 5, pp. 111-114. (in Ukrainian)

11. Harmonizatsiia podatkovoi polityky z YeS. Ramky ta mozhlyvosti dlia Ukrainy / ed. by Yurii Haidai (2023) [Harmonization of tax policy with the EU. Frameworks and opportunities for Ukraine]. *Center for Economic Strategy*. Available at: https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https (accessed March 6, 2025) (in Ukrainian)

DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-540-2-25

Rostyslav Yatsukh
Postgraduate Student
West Ukrainian National University
Oksana Tulai
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head Department of Department of International Relations and Diplomacy
West Ukrainian National University

ESSENCE AND CONTENT OF THE FINANCIAL MECHANISM OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF FOOD AND AGRICULTURAL PRODUCERS

Summary

The relevance of this topic is driven by the necessity for food and agricultural producers to adapt to modern conditions of international trade, which are characterized by a high level of political influence, international competition, economic instability, and increased regulatory control. Theoretical foundations and economic prerequisites for the functioning of the financial mechanism of foreign economic activity of food and agricultural producers have been generalized. A structural and logical model of the financial mechanism of foreign economic activity for food and agricultural producers has been presented. Its key components have been identified, including methods of financial support, financial planning, and forecasting based on cash flow optimization principles, as well as regulatory and financial mechanisms aimed at currency, customs, and tax regulation of export operations. Additionally, methods of financial control and analysis of the effectiveness of foreign economic activity have been outlined, incorporating an assessment methodology. An analysis of the state of national international trade in goods with global regions and specific countries has been conducted. The dynamics of Ukraine's export and import operations with different regions and individual countries have been determined. It has been established that Ukraine's external trade trends indicate a transition from traditional CIS markets toward deeper integration with the EU and other global regions. The study identifies prospects for improving the core methods and instruments of the financial mechanism of foreign economic activity for food and agricultural producers. Particular attention is given to enhancing state financial regulatory policies and utilizing innovative digital platforms and financial technologies to optimize trade operations.

Вступ

Аграрний сектор відіграє ключову роль у національній економіці, забезпечуючи значну частку ВВП країни, формуючи експортний потенціал та сприяючи соціально-економічному розвитку сільських територій. Водночас міжнародні ринки продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції є висококонкурентним середовищем, із значним політичним підтекстом,

що вимагає від українських підприємств гнучкості, фінансової стійкості та ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю на засадах ефективно функціонуючого фінансового механізму зовнішньоекономічної діяльності для виробників продовольчих товарів та сільськогосподарської.

Фінансовий механізм зовнішньоекономічної діяльності виробників продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції становить комплексну систему методів, інструментів і регуляторних важелів, спрямованих на забезпечення стабільного фінансового стану підприємств у міжнародному економічному просторі. Він охоплює фінансове планування, валютно-фінансові операції, кредитно-інвестиційну діяльність, оподаткування, митно-тарифне регулювання, фінансовий контроль, управління ризиками та застосування сучасних фінансових інструментів розрахунків та використання фінансових ресурсів. У сучасних умовах глобалізації та інтеграції України у світову економіку питання ефективного управління фінансовими ресурсами в зовнішньоекономічній діяльності для виробників продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції набуває особливої актуальності.

Зважаючи особливий стан в Україні та міжнаціональні виклики сучасної глобальної економіки, такі як політичні зміни у торговельних відносинах між країнами, коливання світових цін на продовольчі товари та сільськогосподарську продукцію, нестабільність валютних ринків зокрема, виникає необхідність удосконалення фінансового механізму зовнішньоекономічної діяльності для виробників продовольчих товарів та сільськогосподарської. В таких умовах особливого значення набуває всебічна співпраця з міжнародними фінансовими інституціями, щодо освоєння нових ринків збуту товарів, пошук оптимальних джерел фінансового забезпечення, зокрема залучення міжнародних інвестицій та використання спеціалізованих кредитних програм, використання сучасних цифрових фінансових технологій, а також застосування реально діючих механізмів страхування фінансових ризиків.

Розділ 1. Теоретичні засади функціонування фінансового механізму зовнішньоекономічної діяльності виробників продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції

Фінансовий механізм зовнішньоекономічної діяльності виробників продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції становить комплексну систему використання методів, регуляторних важелів, механізмів та фінансових інструментів, спрямованих на забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів у сфері міжнародної торгівлі, інвестиційної діяльності та інтеграції до світових ринків. Його функціонування охоплює широкий спектр фінансових відносин, що виникають у процесі міжнародної торгівлі, передбачає залучення значних кредитних ресурсів, реалізацію інвестиційних проектів та проведення валютних операцій. Основним завданням функціонування даного механізму є створення сприятливих умов для ефективного формування та використання фінансових ресурсів, з метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції на світових ринках, оптимізація податкового

навантаження та мінімізація фінансових ризиків, пов’язаних із зовнішньоторговельною діяльністю [1; 2].

Зростаючі процеси глобалізації, розвиток світових ринків та посилення міжнародної конкуренції обумовлюють необхідність постійного вдосконалення фінансового механізму аграрних підприємств для забезпечення їхньої фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Фінансовий механізм зовнішньоекономічної діяльності виробників продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції є багаторівневою системою, що забезпечує ефективне управління фінансовими потоками, раціональне використання фінансових ресурсів та мінімізацію ризиків у сфері міжнародної торгівлі [3]. Структурні елементи цього механізму функціонують у взаємозв’язку між собою та спрямовані на забезпечення стійкого розвитку підприємств у зовнішньоекономічному середовищі. Основні складові фінансового механізму зовнішньоекономічної діяльності виробників продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції включають такі напрями:

− фінансове планування, що є важливою складовою стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю;

− використання фінансових інструментів, ресурсів та джерел фінансування для забезпечення стійкості зовнішньоекономічних операцій;

− валютно-фінансові операції, що виступають ключовим механізмом міжнародних розрахунків та фінансового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності;

− оподаткування та митно-тарифне регулювання, які відіграють роль стимулюючих інструментів у залученні валютної виручки та створенні сприятливого інвестиційного клімату;

− фінансовий контроль, аналітика та управління ризиками, що забезпечують ефективне використання фінансових ресурсів на засадах мінімізації фінансових ризиків;

− інноваційні фінансові інструменти, включаючи сучасні електронні платіжні системи, блокчейн-технології та цифрові фінансові платформи, які сприяють підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності виробників продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції.

Таким чином, ефективність функціонування фінансового механізму зовнішньоекономічної діяльності виробників продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції визначає їхню фінансову стабільність, рівень конкурентоспроможності на світовому ринку та здатність адаптуватися до динамічних змін у глобальній економіці.

На рисунку 1 автором, на основі узагальнення існуючих теоретичних підходів [3], представлено структурно логічну схему фінансового механізму зовнішньоекономічної діяльності виробників продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції.

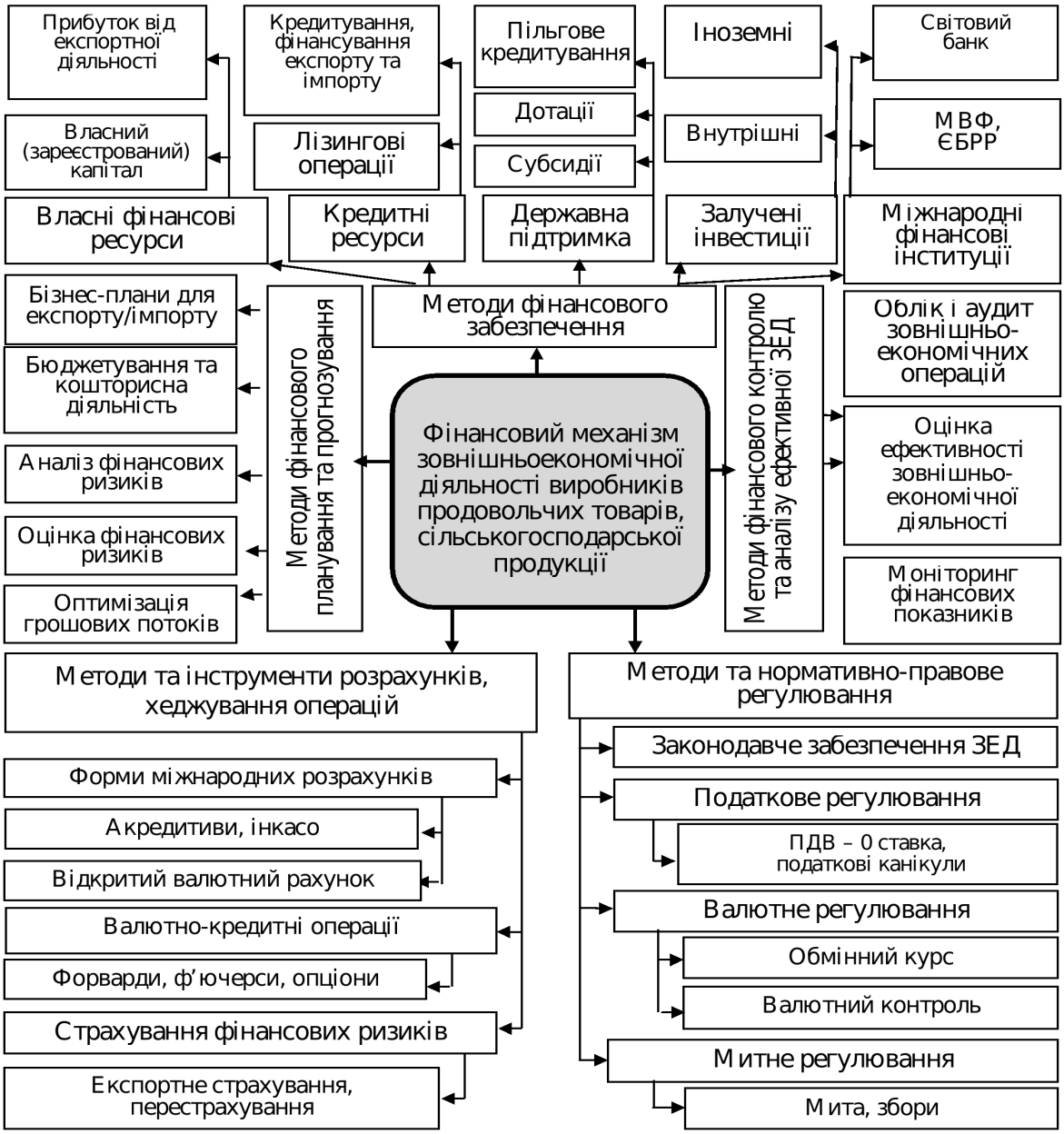


Рис. 1. Структурно логічна схема фінансового механізму зовнішньоекономічної діяльності виробників продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції

Джерело: складено особисто автором

Фінансовий механізм зовнішньоекономічної діяльності виробників продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції є комплексною системою, що забезпечує ефективне управління фінансовими ресурсами, застосування міжнародних розрахунків, оптимізацію податкового навантаження, мінімізацію ризиків та підвищення конкурентоспроможності на світових ринках. Його основними складовими є: методи фінансового забезпечення, на засадах ефективного залучення та використання власних фінансових ресурсів, коштів кредитного походження, інвестицій,

з використанням програм державного протекціонізму та міжнародних фінансових інституцій; методи фінансового планування та прогнозування на засадах оптимізації грошових потоків, використанням таких інструментів як прогнозні бізнес-плани, бюджетування, аналіз та оцінка фінансових ризиків; методи нормативно-правового та фінансового регулювання спрямованих на валютне, митне та податкове регулювання експортних операцій; методи фінансового контролю та аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності із врахуванням вимог обліку та аудиту зовнішньоекономічних операцій, оцінки їх ефективності з використанням чітко визначеного переліку фінансових показників та критеріїв. Особливої актуальності набувають методи фінансових розрахунків з міжнародної торгівлі продовольчими товарами і сільськогосподарською продукцією та хеджування таких операцій з використанням сучасних інструментів цифрових технологій: форми міжнародних розрахунків, валютно-кредитні операції, страхування.

Важливу роль у ефективному функціонуванні вище зазначеного механізму відіграє фінансове планування, яке включає стратегічне прогнозування, розробку фінансових стратегій, оцінку ризиків і їх страхування, а також оптимізацію грошових потоків з урахуванням сезонності виробництва. Фінансове планування є ключовим елементом ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю виробників продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції. На початковому етапі воно передбачає визначення стратегічних і операційних цілей, а також розробку фінансових стратегій, спрямованих на залучення капіталу, оптимізацію податкового навантаження та мінімізацію фінансових ризиків. Важливим аспектом цього процесу є формування фінансового плану, що ґрунтується на прогнозах розвитку світового ринку аграрної продукції, аналізі валютних ризиків і змін у вітчизняному й міжнародному законодавстві. Наступним етапом є розробка бюджету зовнішньоекономічних операцій, який охоплює витрати, пов’язані з експортно-імпортною діяльністю, логістикою та митними платежами. Етап фінансового планування включає оцінку потенційних фінансових ризиків (валютних, кредитних, комерційних) і розробку механізмів їхнього страхування. Важливим завданням на цьому етапі є оптимізація грошових потоків з урахуванням сезонності виробництва та експорту сільськогосподарської продукції [4].

Фінансове прогнозування здійснюється на основі економіко-математичних моделей і комплексного аналізу світових тенденцій аграрного ринку. Застосування таких підходів дозволяє виробникам своєчасно адаптуватися до змін у зовнішньоекономічному середовищі, підвищуючи їхню конкурентоспроможність і фінансову стійкість. Сучасні виклики, зокрема світова глобалізація, нестабільність валютних ринків і зміни у міжнародному торговельному регулюванні, зумовлюють пошук та необхідність застосування інноваційних фінансових інструментів і адаптивних механізмів управління. Використання економіко-математичних моделей та аналіз світових тенденцій сприяють підвищенню стійкості підприємств до змін у зовнішньому середовищі [5; 6; 7; 8].

Постійне вдосконалення фінансового механізму зовнішньоекономічної діяльності виробників продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції є важливою умовою їхнього сталого розвитку, розширення присутності на світових аграрних ринках та забезпечення фінансової стійкості в умовах зростаючої міжнародної конкуренції. Податково-митна політика є ключовим чинником, що суттєво впливає на фінансовий механізм зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств. Відповідно до чинного законодавства, аграрні підприємства можуть скористатися певними податковими пільгами при здійсненні експортних операцій, зокрема:

− звільнення від сплати податку на додану вартість на експорт сільськогосподарської продукції, що регулюється нормами Податкового кодексу України, а саме на експортно-орієнтовну сільськогосподарську продукцію внутрішня ставка ПДВ – 14 %, при експорті – 0 %, це дозволяє зменшувати відшкодування з бюджету ПДВ при експортних операціях власно вирощеної продукції;

− зниження митних ставок на імпорт технологічного обладнання, необхідного для функціонування агропромислового комплексу;

− податкові канікули та пільги для інвестицій в аграрний сектор у межах міжнародних угод про економічне співробітництво [9].

Митно-тарифне регулювання передбачає сплату митних зборів на імпорт технологічного обладнання, добрив, насіння та інших ресурсів, необхідних для виробничого процесу. Особливе значення для національних підприємств мають зони вільної торгівлі, які забезпечують безмитний експорт українських продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції до країн Європейського Союзу, Африканського союзу, Канади, Туреччини та інші держави. Податково-митна політика має стратегічне значення для розвитку зовнішньоекономічної відносин підприємств. Використання податкових пільг, знижені митні ставки та переваги, надані через угоди про вільну торгівлю, сприяють зниженню витрат підприємств та підвищенню їх конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Застосування митно-тарифних регулювань також є важливим фактором для оптимізації імпортно-експортних операцій, що безпосередньо впливає на фінансову стійкість і розвиток національного аграрного сектора.

Доступ до міжнародного фінансування мають українські виробники продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції через можливість залучати фінансові ресурси від міжнародних фінансових інституцій, таких як Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО) та інші. Водночас складність процедур отримання фінансування, вимоги до фінансової звітності та кредитних рейтингів обмежують кількість підприємств, які можуть скористатися цими ресурсами.

Розділ. 2 Стан національної міжнародної торгівлі товарами з регіонами та окремими країнами

Національна міжнародна торгівля товарами відіграє ключову роль у формуванні економічної стабільності та забезпеченні валютних надходжень в Україну. Протягом 2019–2023 років спостерігалися суттєві структурні зміни у географічному розподілі зовнішньоторговельних операцій. Основними тенденціями стали зменшення товарообігу з країнами СНД, збільшення торговельної активності з Європейським Союзом, а також нестабільність експорту в інші регіони світу через глобальні економічні виклики та геополітичну ситуацію. Динаміка експортно-імпортних операцій України з регіонами та окремими країнами наведено у таблиці 1.

Аналіз динаміки зовнішньоекономічної діяльності України у 2019-2023 роках свідчить про суттєву переорієнтацію торговельних потоків. Зокрема, спостерігається значне зниження товарообігу з країнами Співдружності Незалежних Держав (СНД), що супроводжується суттєвим скороченням експорту на 76,5% та імпорту на 89,9%. Водночас, європейський напрямок демонструє зростання зовнішньоекономічних операцій: обсяги експорту до країн Європейського Союзу (ЄС) зросли на 12,8%, а імпорт – на 27,8%.

Варто зазначити, що протягом 2019-2023 років спостерігалася перевага імпорту над експортом, що свідчить про зміну торговельного балансу країни. Особливо це помітно у 2023 році, коли обсяги імпорту зросли на 5,1% у порівнянні з 2019 роком, тоді як експорт скоротився на 27,7%. Така ситуація може бути зумовлена низкою факторів, зокрема макроекономічною нестабільністю, перебоями у виробничих ланцюгах, військовими діями та логістичними обмеженнями.

Таблиця 1

Динаміка експортно-імпортних операцій України з регіонами та окремими країнами 2019-2023 рр., млн дол. США

Регіон, країни	Роки						Зміни 2023 р. до 2019 р. у %	
	2019		2022		2023			
	експорт	імпорт	експорт	імпорт	експорт	імпорт	експорт	імпорт
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ЄС, у т.ч:	**20, 751,5**	**25 514,9**	**27 915,2**	**27 401,4**	**23 406,6**	**32 615,4**	**12,8 %**	**27,8%**
Польща	3 295,7	4 122,5	6 658,4	5 550,4	4 754,4	6 604,4	44,3%	60,3%
Німеччина	2 384,1	5 768,0	2 266,7	4 446,9	2 019,7	4 893,7	-15,3%	-15,2%
Болгарія	482,3	458,6	1 427,4	2 057,2	904,6	2 219,3	87,6%	383,9%
Італія	2 419,2	2 059,3	1 647,9	1 804,6	1 536,9	2 277,9	-36,5%	10,6%
Іспанія	1 501,6	830,8	1 572,5	700,2	2 008,3	886,2	33,7%	6,7%
Литва	410,7	1 137,4	663,4	1333,2	628,2	1 299,9	53,0%	14,3%
Нідерланди	1 848,6	760,8	1 593,3	1 110,5	1 490,9	956,3	-19,3%	25,7%
Румунія	1 004,7	645,4	1 165,7	1 506,2	3 763,2	1 563,6	274,6%	142,3%
Словаччина	709,7	1 382,9	1 510,0	1 165,7	1 073,7	1 815,6	51,3%	31,3%
Угорщина	1 562,7	1 577,7	2 274,0	1 284,2	1 184,8	1 624,9	-24,2%	3,0%
Франція	596,7	1 603,8	587,5	1 226,2	481,5	1 751,6	-19,3%	9,2%
Чехія	920,8	1 116,6	1 252,6	1 543,9	994,7	1 777,7	8,0%	59,2

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Інші країни Європи	510,9	1 598,5	855,9	2 168,5	781,5	2 643,7	53,0%	65,4%
СНД, у т.ч.	**6 755,8**	**11850,5**	**2 399,1**	**8 538,8**	**1 588,6**	**1 192,4**	**-76,5%**	**-89,9%**
Білорусь	1 550,1	3 723,5	186,1	1 421,1	3,5	19,8	-99,8%	99,5%
Казахстан	367,4	444,6	293,4	512,5	265,2	265,7	-27,8%	-40,2%
Рос. Федерація	3 243,7	6 950,8	475,8	5 555,2	0,0	4,6	-100,0%	-99,9%
Молдова	726,6	90,2	923,3	150,8	818,9	161,9	12,7%	79,5%
Австралія та Океанія, у т. ч	**60,5**	**116,8**	**30,0**	**230, 6**	**21,3**	**102,2**	**-64,8%**	**-12,5%**
Австралія	43,5	99,6	18,7	217,5	17,8	79,5	-59,1%	-20,2%
Нова Зеландія	9,4	16,6	4,5	12,8	2,1	22,2	-77,7%	33,7%
Азія, у т.ч	**15 372,6**	**16 187,3**	**9 606,1**	**17 412**	**7 936,5**	**22 259,7**	**-48,4%**	**37,5%**
Туреччина	2 619,1	2 332,8	2 943,6	3 361,9	2 368,6	4 721,3	-9,6%	102,4%
Китай	3 594,2	9 172,3	2 468,0	8 675,2	2 406,4	10 441,7	-33,0%	13,8%
Індія	2 024,8	728,0	889,2	1 690,3	542,8	1 882,5	-73,2%	158,6%
Америка, у т.ч	**1 468,2**	**4 344,0**	**1 191,4**	**3 158,9**	**745,1**	**3 991,3**	**-49,3%**	**-8,1%**
США	978,8	3 253,7	862,3	2 175,6	509,3	2 821,4	-48,0%	13,3%
Бразилія	74,0	218,5	18,5	231,1	9,9	205,4	-86,6%	-6,0%
Канада	85,6	182,2	105,9	166,7	97,9	326,0	14,4%	78,9%
Африка, у т. ч	**4 970,9**	**797,3**	**2 128,9**	**595,0**	**1 677,9**	**713,8**	**-66,2%**	**-10,5%**
Алжир	584,3	13,4	254,6	35,3	34,0	69,2	-94,2%	416,4%
Єгипет	2 254,5	91,3	802,1	171,9	1 085,0	201,3	-51,9%	120,5%
Лівія	317,0	3,1	254,4	25,0	106,9	93,0	-66,3%	2900,0%
Невизначені регіони	170,6	5,0	46,8	91,0	49,6	102,1	-70,9%	1942,0%
ВСЬОГО	**50 061,0**	**60 414,4**	**44 172,9**	**59 506,4**	**36 185,8**	**63 518,4**	**-27,7%**	**5,1%**

Джерело: складено автором за джерелами [12]

Найбільшого скорочення зазнали сільське господарство та добувна промисловість, що традиційно були основою експортного потенціалу України. Це можна пояснити зменшенням доступу до ринків збуту, порушенням транспортної інфраструктури та зростанням виробничих витрат.

ЄС став основним торговельним партнером України, що зумовлено поступовою інтеграцією у європейські економічні процеси та переорієнтацією експорту. У розрізі окремих країн спостерігається неоднорідна динаміка, найбільше зростання експорту зафіксовано до Польщі (+44,3%), Болгарії (+87,6%) та Румунії (+274,6%). Водночас, обсяги експорту до Німеччини, Італії та Угорщини скоротилися на 15,3%, 36,5% та 24,2% відповідно.

Імпорт з європейських країн також демонструє тенденцію до зростання, особливо з Польщі (+60,3%), Румунії (+142,3%) та Болгарії (+383,9%). Це може бути наслідком зростання потреби України у західних товарах, зокрема у сировині, обладнанні та споживчих товарах.

Зовнішньоекономічні відносини України з країнами СНД суттєво ослабли, що підтверджується катастрофічним різким падінням товарообігу. Експорт до Російської Федерації повністю припинився у 2023 році (-100,0%), а імпорт скоротився на 99,9%. Торговельні операції з Білоруссю також майже зникли: експорт впав на 99,8%, імпорт – на 99,5%. Казахстан продемонстрував зниження експорту на 27,8%, імпорту – на 40,2%. Натомість торгівля з Молдовою виявилася більш стабільною: експорт зріс на 12,7%**,** а імпорт – на 79,5%.

Азійський ринок демонструє змішані тенденції: експорт знизився на 48,4%, тоді як імпорт зріс на 37,5%. Китай залишається ключовим партнером, однак обсяги українського експорту до цієї країни скоротилися на 33,0%, тоді як імпорт зріс на 13,8%. Водночас, імпорт із Туреччини зріс удвічі (+102,4%), що свідчить про активізацію торговельної співпраці.

Торгівля з країнами Америки також скоротилася: експорт зменшився на 49,3%, імпорт – на 8,1%**.** США залишаються головним партнером України, хоча обсяги експорту до цієї країни знизилися на 48,0%, а імпорту зросли на 13,3%.

Торгівля з африканськими країнами значно скоротилася (-66,2% експорту та -10,5% імпорту), що може бути наслідком нестабільності логістичних ланцюгів та зниження попиту на українську продукцію в регіоні.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності України у 2019-2023 роках свідчить про суттєву переорієнтацію торговельних потоків на європейський ринок при одночасному згортанні співпраці з країнами СНД. Основні тенденції, що визначають поточний стан зовнішньої торгівлі, характеризуються зростанням імпорту порівняно з експортом, що зумовлено зміною внутрішнього попиту, макроекономічною нестабільністю та логістичними викликами. В свою чергу необхідно визначити:

– посилення торговельних зв’язків з Європейським Союзом, є іноді політично суперечливими, що не забезпечує значного розширення ринків збуту для української продукції, а обсяг імпортних операцій в таких випадках залишається значно вищим за експорт;

– різке скорочення торговельних відносин з країнами СНД, особливо з Росією та Білоруссю у результаті політичних та економічних змін;

– зменшення обсягів експорту в Азію та Америку, що свідчить про зниження конкурентоспроможності української продукції на цих ринках.

Загалом, структура зовнішньої торгівлі України демонструє перехід від традиційних ринків СНД до більшої інтеграції з ЄС, хоча збереження негативного сальдо у зовнішній торгівлі свідчить про необхідність підвищення конкурентоспроможності української продукції, диверсифікації експортних напрямків та розширення державної підтримки для експортерів.

В наслідок геополітичних змін за останні три роки виробники продовольчих товарів і сільськогосподарської продукції, а також підприємства що спеціалізуються на міжнародній торгівлі, суттєво змінили логістичні напрями експортних операцій з українським товаром. Окремі показники спеціальної митної статистики переміщення через митний кордон України товарів та

транспортних засобів за ділянками кордону за період 2014-2024 років представлено в таблиці 2.

Таблиця 2

Окремі показники спеціальної митної статистики переміщення через митний кордон України товарів та транспортних засобів за ділянками кордону за період 2014 – 2024 років

Суміжна країна / ділянка митного кордону України	Одиниця виміру	Роки					Зміни 2024 р. до 2014 р.
		2014	2021	2022	2023	2024	
Пропущено транспортних засобів:							
Польща	млн од.	6,99	3,77	4,40	4,66	4,32	-2,67
Словаччина	млн од.	1,44	0,76	0,92	0,92	0,84	-0,6
Угорщина	млн од.	2,06	1,06	1,06	1,00	0,90	-1,16
Румунія	млн од.	1,00	0,80	1,31	1,63	1,51	0,51
Всього кордон з країнами ЄС:	млн од.	**11,50**	**6,39**	**7,70**	**8,20**	**7,57**	**-4,03**
Російська Федерація	млн од.	5,46	1,90	0,15	-	-	-5,46
Білорусь	млн од.	1,86	0,99	0,13	-	-	-1,86
Республіка Молдова	млн од.	2,49	1,13	1,43	1,49	1,44	-1,05
Всього кордон з країнами СНД:	млн од.	9,81	4,02	1,71	1,49	1,44	-8,37
Через морські пункти пропуску	млн од.	0,27	0,14	0,04	0,03	0,02	-0.25
Через авіаційні пункт пропуску	млн од.	0,10	0,11	0,01	0,00	0,00	-0,1
Пропущено товарів:							
Польща	млн тонн	20,84	24,01	30,19	32,52	32,83	11,99
Словаччина	млн тонн	17,26	15,66	15,04	15,18	13,36	-3,9
Угорщина	млн тонн	6,34	5,17	6,09	5,87	4,57	-1,77
Румунія	млн тонн	4,08	4,77	9,04	10,55	9,26	5,18
Всього кордон з країнами ЄС:	млн тонн	**48,52**	**49,62**	**60,36**	**64,13**	**60,03**	**11,51**
Російська Федерація	млн тонн	85,06	43,43	3,03	-	-	-85,06
Білорусь	млн тонн	13,90	22,94	3,02	-	-	-13,9
Республіка Молдова	млн тонн	9,49	7,30	7,55	5,81	4,27	-5,22
Всього кордон з країн. СНД:	млн тонн	**108,44**	**73,66**	**13,61**	**5,81**	**4,27**	**-104,17**
Через морські пункти пропуску	млн тонн	140,9	209,6	76,85	76,37	97,91	-42,89
Через авіаційні пункт пропуску	млн тонн	0,12	0,08	0,01	0,00	0,00	-0,12

Джерело: складено автором за джерелами [12]

Аналіз даних за 2014-2024 роки демонструє суттєві зміни у кількості транспортних засобів, що перетинали митний кордон України. Загальна тенденція свідчить про зменшення транспортного потоку, особливо на кордонах із країнами СНД, що пов’язано з політичними, економічними та геополітичними факторами. Загальна кількість транспортних засобів, що перетинали кордон з ЄС, скоротилася з 11,5 млн одиниць у 2014 році до 7,57 млн одиниць транспорту у 2024 році, що на 4,03 млн одиниць менше. З відомих причин кордони з країнами СНД зазнали значного скорочення транспортного потоку. Через морські порти потік транспортних засобів зменшився з 0,27 млн одиниць у 2014 році до 0,02 млн одиниць у 2024 році (-92,5%). Авіаційні перевезення також скоротилися – у 2024 році

не зафіксовано жодного випадку пропуску транспортних засобів авіаційним шляхом.

Розвиток пунктів пропуску на польському та румунському напрямах для забезпечення ефективного проходження товарів і транспортних засобів, оптимізація логістичних потоків через нові країни сприяють відновленню та зростання товарообігу. Особливо важливим є відновлення повноцінного функціонування морських портів шляхом залучення міжнародних партнерів і розширення безпечних маршрутів. Ключовим напрямом на перспективу є пошук альтернативних маршрутів для товарообігу з країнами Азії, Америки та Африки через порти ЄС. Загалом, Україна продовжує процес торговельної переорієнтації, зосереджуючи увагу на євразійському, африканському та європейському ринках, що потребує подальшого вдосконалення транспортної та логістичної інфраструктури.

Розділ 3. Основні напрями вдосконалення фінансового механізму зовнішньоекономічної діяльності виробників продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції

У сучасних умовах глобалізації виробники продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції змушені адаптуватися до швидких змін у геополітичному й фінансовому середовищі та використовувати новітні технологічні рішення для покращення доступу до фінансових ресурсів з метою ефективного їх використання. Використання цифрових платформ та впровадження інноваційних фінансових технологій є одним із ключових напрямів розвитку фінансового механізму, який сприятиме зменшенню фінансових ризиків, підвищенню прозорості операцій та розширенню можливостей фінансування.

Ефективний фінансовий механізм вимагає впровадження системного контролю за фінансовими потоками, дотриманням фінансової дисципліни, управлінням ризиками, а також забезпечення раціонального використання фінансових ресурсів та запобігання фінансовим втратам. Основними складовими фінансового контролю є:

− аналіз фінансових показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності, який дозволяє оцінити результати виконання міжнародних операцій;

− фінансовий аудит міжнародних операцій, що сприяє виявленню недоліків у фінансовому менеджменті підприємства та підвищенню ефективності управління;

− моніторинг кредитного рейтингу та платоспроможності іноземних партнерів, що дозволяє мінімізувати ризики неплатежів та забезпечити фінансову стабільність;

− використання страхових механізмів, таких як експортне страхування, страхування інвестицій та кредитних ризиків, що допомагає захистити підприємства від можливих фінансових втрат;

− цифровізація фінансового контролю за допомогою фінансових аналітичних платформ, Big Data та блокчейн-технологій, що забезпечують прозорість і безпеку міжнародних розрахунків [10].

Сучасні тенденції в розвитку фінансового механізму зовнішньоекономічної діяльності виробників продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції акцентують увагу на впровадженні інноваційних підходів до фінансування та управління фінансовими потоками. Однією з основних тенденцій є використання аграрних розписок, що дозволяють залучати кошти на основі очікуваного врожаю, що є зручним інструментом для підтримки аграрного сектору у міжсезонний період [10].

Також значну роль відіграє використання криптовалют та блокчейн-технологій для міжнародних фінансових розрахунків, що сприяє підвищенню швидкості та безпеки фінансових операцій, знижуючи транзакційні витрати та ризики. Краудфандинг і залучення коштів через фінансові технології дозволяють підприємствам отримувати фінансування від численних інвесторів, сприяючи фінансовій інклюзивності та розширенню джерел капіталу. Необхідно відмітити зелене фінансування та екологічні облігації які виступають важливим інструментом для підтримки сталого розвитку аграрного сектору, орієнтуючи підприємства на екологічні стандарти та інвестиції у сталу аграрну практику [11].

Застосування інноваційних фінансових інструментів, таких як аграрні розписки, криптовалюти, блокчейн, краудфандинг та зелене фінансування, є важливим кроком до модернізації фінансового механізму зовнішньо-економічної діяльності підприємств. Вони сприяють підвищенню фінансової стійкості, зменшенню ризиків та оптимізації фінансових потоків, що забезпечує успішну інтеграцію підприємств аграрного сектора в глобальну економіку та підтримку сталого розвитку [10].

У сучасних умовах глобальної економічної інтеграції фінансовий механізм зовнішньоекономічної діяльності виробників продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції зазнає значного впливу від глобальних фінансових процесів. Ключовими факторами, що визначають ефективність цього механізму, є:

− коливання світових цін на продовольчі товари та сільськогосподарську продукцію, які безпосередньо впливають на рівень доходів аграрних підприємств та їх фінансову стабільність;

− міжнародні торгівельні угоди та санкції, які регулюють доступ підприємств до зовнішніх ринків, встановлюючи експортно-імпортні обмеження;

− державна підтримка та субсидії для експортерів, що надаються в окремих країнах, сприяючи стабільності зовнішньоекономічної діяльності;

− зміни в законодавчому полі як на національному, так і на міжнародному рівнях, які визначають правила оподаткування, валютного контролю та регулюють експортно-імпортну діяльність;

− розвиток міжнародної фінансової інфраструктури, зокрема фінансових ринків, страхування експортних ризиків та доступу до міжнародних платіжних систем.

Для підвищення ефективності фінансового механізму зовнішньоекономічної діяльності виробників продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції необхідно впроваджувати інноваційні підходи до управління фінансами, зокрема: цифровізацію фінансових операцій, використання інструментів міжнародного фінансування та розробку стратегій диверсифікації експортних ринків.

Для підвищення ефективності фінансового механізму зовнішньоекономічної діяльності виробників продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції необхідно здійснити комплекс заходів, зокрема:

– розширення доступу до міжнародного фінансування через спрощення процедур отримання кредитів від міжнародних фінансових інституцій, а також розвиток державно-приватних партнерств у фінансовій сфері;

– вдосконалення механізмів страхування фінансових ризиків шляхом впровадження державних програм підтримки страхування експорту та кредитних ризиків;

– оптимізація податкової та митної політики для стимулювання експорту агропродукції та залучення іноземних інвестицій;

– активний розвиток цифрових фінансових платформ для автоматизації фінансових операцій, використання блокчейн-технологій у сфері міжнародних платежів та створення електронних фінансових систем для аграрного бізнесу;

– популяризація альтернативних фінансових інструментів, таких як аграрні розписки, зелені облігації, біржові фонди, краудфандингові платформи тощо.

Таким чином, ефективне фінансове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності виробників продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції потребує комплексного підходу, що включає розвиток інфраструктури фінансових послуг, залучення міжнародного капіталу, впровадження інноваційних фінансових інструментів та вдосконалення державної політики у сфері підтримки аграрного бізнесу. Тільки за таких умов український аграрний сектор зможе посилити свої позиції на світових ринках та забезпечити стійке економічне зростання.

Висновки

Глобальні фінансові процеси суттєво впливають на ефективність фінансового механізму зовнішньоекономічної діяльності виробників продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції. Урахування факторів, таких як коливання цін, міжнародні санкції, законодавчі зміни та розвиток фінансової інфраструктури, є необхідним для забезпечення стабільності та розвитку аграрного сектора на міжнародних ринках. Інноваційні підходи, включаючи цифровізацію та диверсифікацію ринків, є важливими інструментами для досягнення фінансової стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств у глобальному контексті.

Отже, фінансовий механізм зовнішньоекономічної діяльності виробників продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції є складною та багатокомпонентною системою, яка охоплює всі етапи міжнародної торгівлі, валютні операції, податкові та митні процедури, а також фінансування та управління ризикам. Його основними складовими є: методи фінансового забезпечення, методи фінансового планування та прогнозування на засадах оптимізації грошових потоків, методи нормативно-правового та фінансового регулювання спрямованих на валютне, митне та податкове регулювання експортних операцій; методи фінансового контролю та аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності із врахуванням методики оцінки їх ефективності. Він має вирішальне значення для забезпечення фінансової стабільності, конкурентоспроможності та адаптивності аграрних підприємств на глобальних ринках. Зростаюча глобалізація та зміни у світовій економіці вимагають від підприємств застосування інноваційних підходів, таких як цифровізація фінансових операцій, використання блокчейн-технологій, а також диверсифікація джерел фінансування для ефективного управління фінансовими потоками.

Особливу увагу слід приділити питанню доступу аграрних підприємств до фінансових ресурсів для розширення виробництва та модернізації їхньої діяльності. Висока вартість кредитних ресурсів, валютні ризики та складнощі із доступом до міжнародних фінансових ринків створюють значні бар’єри для активного розвитку зовнішньоекономічної діяльності. У зв’язку з цим дослідження ефективності фінансового механізму, його інструментів та можливостей удосконалення є важливим завданням.

Забезпечення ефективного фінансового планування та контролю, включаючи аналіз ризиків, валютне регулювання, оптимізацію податкового навантаження та впровадження інноваційних фінансових інструментів, є ключовими для підтримки стабільного розвитку аграрних підприємств на міжнародних ринках. Постійне вдосконалення фінансового механізму дозволяє виробників продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції не лише зберігати фінансову стійкість, але й підвищувати свою конкуренто-спроможність, забезпечуючи успішну інтеграцію в глобальну економіку.

Список використаних джерел:

1. Акименко О. Ю. Механізм регулювання зовнішньоекономічної діяльності промислового виробництва України: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03. Львів. 2021. 380 с.
2. Платонова І. О. Розвиток механізмів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні: дис. … канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Харків, 2020. 251 с.
3. Яцух О. О. Фінансове забезпечення сільськогосподарських підприємств: монографія. Мелітополь: Видавничий будинок ММД, 2018. 467 с.
4. Кудінова М., Рубайко М. Механізми міжнародної підтримки зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств в Україні. *Економіка та суспільство.* 2023. № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-35 (дата звернення 05.03.2025)
5. Власюк С. А., Цимбалюк Ю. А., Ролінський О. В., Левченко О. О. Особливості фінансового забезпечення аграрного сектору України в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Уманського НУС*. 2023. Випус 103. Ч. 2. С. 129-139. URL: https://journal.udau.edu.ua/arxv-

nomerv/2023/vipusk-103-chastina-2/osoblivosti-finansovogo-zabezpechennya-agrarnogo-sektoru-ukraini-v-suchasnih-umovah.html (дата звернення 05.03.2025)

6. Кривозуб В. І. Сучасний стан фінансового забезпечення підприємств аграрного сектору України. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2019. № 4. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2019/12/20/6-49 (дата звернення 05.03.2025)

7. Яцух О. О. Ключові вектори сучасної державної фінансової політики сталого розвитку аграрного сектора економіки. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. 2021. № 2(44). С. 222-232 http://feb.tsatu.edu.ua/publication/yatsuh-olena-oleksiyivna/ (дата звернення 06.03.2025)

8. Цап В. Д. Витрати і собівартість продукції в сільськогосподарських підприємствах України: монографія. Мелітополь: Видавничий будинок ММД, 2018. 368 с.

9. Митний кодекс України від 13 березня 2012 року № 4495-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17# (дата звернення 06.03.2025)

10 Chyhrynsryi A., Safar Hasan Purhani, Bulhakova O., Durman M. The Impact of Digital Ecosystems on the Financial Management Efficiency in State Institutions Theoretical and Practical Research in Economic Fields, [S.l.], v. 15, n. 2, pp. 471-480, june 2024. ISSN 2068-7710.

11. Синенко О. О. Фінансовий механізм функціонування агарних підприємств: зарубіжний досвід. *Фінансовий простір*. 2019. № 2. С. 125-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2019_2_13 (дата звернення 06.03.2025)

12. Офіційний сайт Державної митної служби України. URL: https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri (дата звернення 06.03.2025)

References:

1. Akymenko O. Y. (2021) Mekhanizm rehuliuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti promyslovoho vyrobnytstva Ukrainy [Mechanism for regulating foreign economic activity of industrial production in Ukraine]: dys. ... d-ra ekon. nauk: 08.00.03. Lviv, 380 p. (in Ukrainian)

2. Platonova I. O. (2020) Rozvytok mekhanizmiv derzhavnoho rehuliuvannia zovnishno-ekonomichnoi diialnosti v Ukraini [Development of mechanisms for state regulation of foreign economic activity in Ukraine]: dys. … kand. nauk z derzh. upr.: 25.00.02. Kharkiv, 251 p. (in Ukrainian)

3. Yatsukh O. O. (2018) Finansove zabezpechennia silskohospodarskykh pidpryiemstv: monohrafiia [Financial support for agricultural enterprises: monograph]. Melitopol: Publishing House MMD, 467 p.

4. Kudinova M., Rubaiko M. (2023) Mekhanizmy mizhnarodnoi pidtrymky zovnishnoekonomichnoi diialnosti ahrarnykh pidpryiemstv v Ukraini [Mechanisms of international support for foreign economic activity of agricultural enterprises in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 57 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-35 (accessed March 05, 2025)

5. Vlasiuk S. A., Tsymbaliuk Yu. A., Rolinskyi O. V., Levchenko O. O. (2023) Osoblyvosti finansovoho zabezpechennia ahrarnoho sektoru Ukrainy v suchasnykh umovakh [Features of financial support for the agricultural sector of Ukraine in modern conditions]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho NU*S, vol. 103, ch. 2, pp. 129-139. Available at: https://journal.udau.edu.ua/arxv-nomerv/2023/vipusk-103-chastina-2/osoblivosti-finansovogo-zabezpechennya-agrarnogo-sektoru-ukraini-v-suchasnih-umovah.html (accessed March 05, 2025)

6. Kryvozub V. I. (2019) Suchasnyi stan finansovoho zabezpechennia pidpryiemstv ahrarnoho sektoru Ukrainy [Current state of financial support for enterprises in the agricultural sector of Ukraine]. *Visnyk SumDU. Seriia «Ekonomika*, no. 4. Available at: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2019/12/20/6-49 (accessed March 05, 2025)

7. Yatsukh O. O. (2021) Kliuchovi vektory suchasnoi derzhavnoi finansovoi polityky staloho rozvytku ahrarnoho sektora ekonomiky [Key Vectors of Modern State Financial Policy for Sustainable Development of the Agricultural Sector of the Economy]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU (ekonomichni nauky),* no. 2(44), pp. 222-232. Available at: http://feb.tsatu.edu.ua/publication/yatsuh-olena-oleksiyivna/ (accessed March 06, 2025)

8. Tsap V. D. (2018) Vytraty i sobivartist produktsii v silskohospodarskykh pidpryiemstvakh Ukrainy: monohrafiia [Costs and Cost Price of Products in Agricultural Enterprises of Ukraine: Monograph]. Melitopol: Publishing House MMD, 368 p.

9. Mytnyi kodeks Ukrainy vid 13 bereznia 2012 roku № 4495-VI [Customs Code of Ukraine dated March 13, 2012 No. 4495-VI]. Available at: https://zakon.rada. gov.ua/laws/show/4495-17# (accessed March 06, 2025)

10. Chyhrynsryi A., Safar Hasan Purhani, Bulhakova O., Durman M. (2024) The Impact of Digital Ecosystems on the Financial Management Efficiency in State Institutions Theoretical and Practical Research in Economic Fields [The Impact of Digital Ecosystems on the Financial Management Efficiency in State Institutions". *Theoretical and Practical Research in Economic Fields] [S.l.],* v. 15, n. 2, pp. 471-480, ISSN 2068-7710.

11. Synenko O. O. (2019) Finansovyi mekhanizm funktsionuvannia aharnykh pidpryiemstv: zarubizhnyi dosvid [Financial Mechanism of Agricultural Enterprises' Functioning: Foreign Experience]. *Finansovyi prostir*, no. 2, pp. 125-144. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_ 2019_2_13 (accessed March 06, 2025)

12. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi mytnoi sluzhby Ukrainy [Official Website of the State Customs Service of Ukraine]. Available at: https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri accessed March 06, 2025)

CHAPTER «REGIONAL ECONOMICS AND TERRITORIAL MANAGEMENT»

DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-540-2-26

Ilona Babukh
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Marketing,
Innovation and Regional Development
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

PROBLEMS OF SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINIAN CITIES IN THE REGIONAL ECONOMY SYSTEM: FINANCIAL DOMINANTS

Summary

Financial support for local self-government is an integral part of sustainable development of territorial communities, which determines the effectiveness of resource management at the local level. In the face of dynamic changes, including war, decentralization is increasingly important, as it allows local authorities to increase their financial autonomy. However, this requires optimizing budget planning, attracting investments, and expanding the revenue base of communities. State transfers remain an important tool in this process, helping to balance the financial capacity of different regions, especially in times of crisis. The fiscal decentralization reform implemented before the war significantly strengthened the financial capacity of local budgets, but the war led to a temporary centralization of budget resources. In such circumstances, utilities play a critical role, facing financial difficulties due to outdated infrastructure and unregulated tariffs. To ensure the sustainability of these enterprises, budget funding is needed, as well as the effective use of grant resources and international technical assistance. The development of infrastructure and social initiatives requires the introduction of various financing mechanisms, such as local borrowing and investment. Restoration and improvement of decentralization in the post-war period should take into account new socio-economic challenges and meet European standards. The key task is to strengthen the financial self-sufficiency of territorial communities, which will help reduce their dependence on centralized transfers. Improving inter-budgetary relations and effective management of budgetary resources are important components of the country's economic recovery after the war.

Вступ

Сучасна українська економіка та система суспільних фінансів перебувають у глибокій кризі внаслідок повномасштабної російсько-української війни.

Масові втрати серед цивільного населення та військових, масштабне руйнування матеріальних активів національної економіки, зокрема критичної інфраструктури, а також вимушене переселення понад семи мільйонів громадян за межі країни – усі ці ендогенні й екзогенні потрясіння ведуть до формування в історичній перспективі в Україні нової системи державного управління й економічної та соціальної політики адекватної реальним викликам і загрозам.

З іншого боку, Україна задекларувала стратегічний курс на інтеграцію до Європейського Союзу, що отримав підтримку з боку країн ЄС як на національному, так і на регіональному рівнях. У процесі післявоєнної відбудови національна економіка, публічні фінанси та суспільство в цілому мають здійснювати трансформації з урахуванням європейських стандартів сталого розвитку. В цьому контексті особливого значення набувають міста, адже вони традиційно були і залишаються осередками концентрації демографічного, соціального, фінансово-економічного й інноваційного потенціалу України. У перспективі саме міста можуть стати «точками зростання», генерувати імпульси економічного розвитку на прилеглих територіях та відігравати ключову роль у соціально-економічному прогресі країни.

Ключовим ресурсом сталого розвитку міст на регіональному рівні, безперечно, є фінансові ресурси. Експерти виокремлюють серед них як цільові фонди, що формуються в рамках виробництва та розподілу новоствореної доданої вартості, яка залишається на відповідній території, так і частину валового внутрішнього продукту країни, що надходить у регіони через механізми розподілу та перерозподілу. В передвоєнний період реформа децентралізації вважалася однією з найефективніших і продуктивних, однак бойові дії значною мірою зруйнували напрацьовані механізми, особливо в районах, які зазнали окупації або досі залишаються під контролем ворога.

Проблема децентралізації владних повноважень в Україні вкотре підтверджує, що забезпечення фінансовими ресурсами місцевого самоврядування залишається невирішеним у повному обсязі. Це зумовлено відсутністю дієвих механізмів для органів місцевого самоврядування щодо акумулювання, ефективного використання та нарощування власних фінансових ресурсів. Водночас, у контексті післявоєнної відбудови економіки та під впливом європейських партнерів, очікується суттєве послаблення обмежень на формування та використання публічних фінансів. Це, у свою чергу, має стимулювати активний розвиток і завершальне інституційне оформлення процесів фіскальної (бюджетної) децентралізації в Україні.

Для подальшого розвитку регіональної політики необхідно переглянути основи регулювання територіального розвитку, відмовившись від патерналістської моделі. Ключовим завданням є реформування системи місцевого самоврядування для підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів та активізації позабюджетних механізмів розвитку територій. Важливою умовою трансформацій є досягнення фінансової самодостатності базових територіальних громад та зміцнення їх спроможності.

Також необхідно враховувати фінансовий потенціал різних територій під час розподілу бюджетних ресурсів та впровадження стимулів для ендогенного розвитку міст.

Розділ 1. Теоретична база формування фінансової самодостатності органів місцевого самоврядування

І економічна наука в межах регіоналістики, і сучасна урбаністична теорія підтверджують, що в першій чверті XXI століття соціально-економічні та загалом суспільні трансформації спричинили суттєві зміни у функціях міських поселень, зумовлені їх соціально-економічним розвитком. Сьогодні кардинально змінюються методи аналізу, прогнозування та комплексного планування розвитку територій завдяки впровадженню цифрових інструментів. Місцеве самоврядування отримує ширші можливості для самостійного ухвалення інвестиційних рішень, використовуючи як власні, так і залучені ресурси. Окрім традиційних функцій, місцеві ради та їх виконавчі органи виконують нові завдання, такі як управління муніципальним майном, податкове, цінове і тарифне регулювання, а також регулятивна діяльність щодо підприємницького сектору, включно із зовнішньоекономічною діяльністю [11].

Значну роль відіграє розвиток розумних міст (smart cities), що передбачає інтеграцію цифрових технологій у міське управління, підвищення ефективності комунальних послуг і створення сприятливого середовища для інноваційного бізнесу. Важливим напрямом є залучення міжнародних партнерів та інвестиційних програм, спрямованих на розвиток сталої інфраструктури цифрової економіки й екологічно орієнтованого розвитку територій.

Комплексне фінансове планування, яке інтегрує різні аспекти міського розвитку в єдину систему, стає дедалі складнішим. Це зумовлено необхідністю врахування багатоканальної структури формування та використання фінансових ресурсів території. До таких ресурсів належать податкові та неподаткові надходження до бюджетів різних рівнів, внески до позабюджетних фондів, прибутки господарюючих суб’єктів, централізовані державні кошти, дотації та субвенції, доходи від приватизації й оренди муніципального майна, залучені позикові кошти, а також фінансування інвестиційних проєктів. Усі ці чинники потребують ефективного управління та стратегічного підходу до розподілу фінансових ресурсів для забезпечення сталого розвитку територій.

Водночас необхідно враховувати ключову особливість міста як економічного об’єкта. Попри наявність загальних тенденцій розвитку та спільних завдань, кожне місто залишається унікальним за такими характеристиками, як географічне розташування, економічний потенціал регіону, рівень соціального розвитку, ментальні особливості населення й історичний шлях становлення території. Таке різноманіття чинників ускладнює розробку універсального механізму ефективного управління соціально-економічним розвитком міста. Особливо це стосується фінансової підсистеми, яка потребує детального аналізу кожного міста як окремої соціально-економічної системи. Отже, управлінські рішення мають базуватися на

індивідуальному підході, що враховує специфіку місцевого розвитку та фінансові можливості території.

Забезпечення збалансованості публічних фінансів в Україні та підвищення їх ефективності стане можливим лише в післявоєнний період і потребує досягнення фінансової спроможності й автономності кожної територіальної громади. Фінансова незалежність місцевого самоврядування є визначальним фактором, що відображає спроможність органів місцевої влади самостійно ухвалювати рішення у межах власної компетенції, забезпечуючи ефективне управління та сталий соціально-економічний розвиток відповідних територій [8].

Законодавство країн Європейського Союзу та їхній практичний досвід засвідчують інституційну відокремленість місцевого самоврядування від органів державної влади, а також його повну незалежність і самостійність у реалізації визначених функцій у межах наданих повноважень. Після Революції Гідності в Україні було ухвалено низку законодавчих і нормативно-правових актів, спрямованих на реформування місцевих органів влади. За оцінками експертів, фіскальна децентралізація стала важливим кроком на шляху до імплементації загальноприйнятих європейських стандартів у цій сфері. З одного боку, децентралізація процесу ухвалення рішень сприяє посиленню впливу місцевої влади на розвиток територій, а з іншого – фіскальна децентралізація створює умови для узгодження фінансових механізмів із потребами регіонального розвитку, що забезпечує більш ефективне управління ресурсами та сприяє соціально-економічному зростанню територіальних громад.

І в регіоналістиці, і в науці публічних фінансів питання місцевих фінансів є однією з найскладніших проблем у розвитку місцевого самоврядування. Європейські країни пройшли тривалий і складний шлях досягнення оптимального балансу між загальнодержавними та місцевими інтересами. Проте навіть сьогодні пошук такого балансу залишається предметом гострих дискусій серед сучасних політиків, економістів та фахівців у сфері регіонального розвитку. Актуальність цієї проблематики зростає в умовах посилення фінансової автономії територіальних громад та необхідності ефективного управління бюджетними ресурсами. Оптимізація міжбюджетних відносин, розширення власної дохідної бази місцевих бюджетів та впровадження механізмів фінансового вирівнювання стануть у післявоєнній перспективі ключовими завданнями державної політики. Успішна імплементація цих підходів сприятиме зміцненню фінансової самодостатності громад, підвищенню рівня надання публічних послуг і загальному соціально-економічному розвитку територій.

З логічної точки зору, вирішальним фактором реальності місцевого самоврядування є наявність у певній територіальній громаді достатніх фінансових ресурсів для вирішення місцевих питань. Якщо місцеві громади на 50-60% фінансуються з бюджетів вищих рівнів, то можна сумніватися в реальному існуванні місцевого самоврядування в такій країні. У цьому контексті Європейська хартія місцевого самоврядування, яка містить

найбільшу за обсягом статтю 9, присвячену саме питанням місцевих фінансів, набуває особливого значення. У цій статті чітко закріплений принцип фінансової автономії місцевої влади. Україна підписала цю Хартію, і ми маємо надію, що післявоєнний період стане часом для більшої підтримки її вимог, відповідно з довоєнним [2]. Сьогодні українське життя таке, що важлива частина вимог Європейської хартії щодо фінансової самостійності місцевого самоврядування не реалізується.

Місцеве самоврядування, відповідно до Конституції України, є правом територіальної громади самостійно вирішувати всі питання місцевого розвитку в межах конституційних і законодавчих норм. Важливим елементом забезпечення реалізації цього права є відповідна матеріальна та фінансова основа. Згідно зі статтею 142 Конституції України: «Фінансово-матеріальне підґрунтя місцевого самоврядування включає рухоме й нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, земельні та природні ресурси, що перебувають у віданні районних і обласних рад, інші фінансові надходження» [5]. Подальший розвиток зазначених положень відображено у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні», який визначає правові, економічні та організаційні засади функціонування місцевого самоврядування, забезпечуючи його фінансову автономію й ефективне управління матеріальними ресурсами [9].

У рамках теоретичних засад фінансового забезпечення функціонування та розвитку міст зазвичай виокремлюють відповідний інструментарій, який схематично представлений на рис. 1.

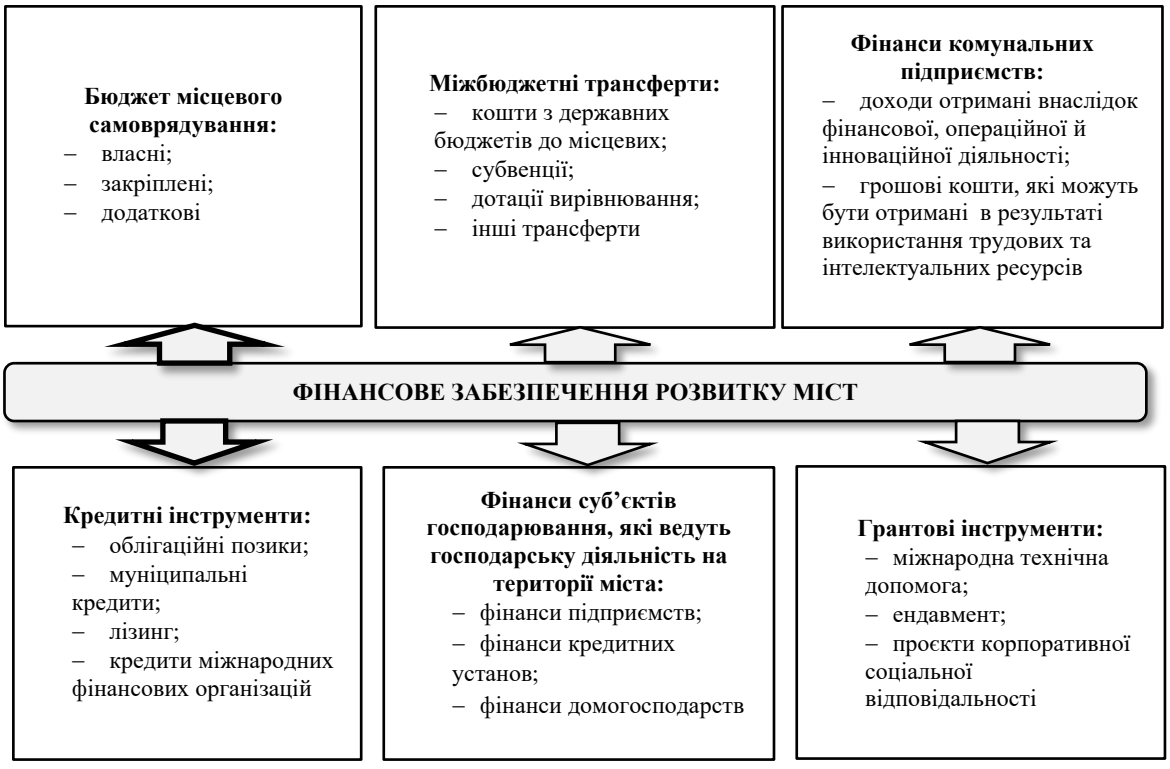


Рис. 1. Інструментарій фінансового забезпечення розвитку міст

Джерело: узагальнено за [7]

Важливу роль серед фінансових інструментів забезпечення та регулювання розвитку територій відіграє місцевий бюджет як централізований фонд коштів. Його обсяг і структура доходів та видатків безпосередньо визначають справжній обсяг повноважень місцевої влади, які можуть бути реалізовані протягом відповідного бюджетного періоду.

Бюджетний кодекс України закріплює тісний взаємозв'язок між місцевим самоврядуванням та його фінансовою основою, наголошуючи на ключовій ролі сіл і міст у системі місцевого самоврядування. Водночас Кодекс виокремлює бюджети місцевого самоврядування, виключаючи з їх складу бюджети вищих рівнів [1]. Це має суттєве значення для місцевих податків і зборів, які, хоча й називаються «місцевими», не є виключно доходами місцевого самоврядування, а входять до загальної системи місцевих доходів.

У вітчизняній науковій літературі підкреслюється, що органи місцевого самоврядування, подібно до органів державної влади, здійснюють фінансову діяльність, спрямовану на забезпечення публічного фінансового інтересу. Це, зокрема, проявляється в їхньому законодавчо закріпленому праві стягнення податків і зборів до місцевих бюджетів. Фінансова автономія у створенні, затвердженні та реалізації місцевого бюджету виступає головною запорукою стабільного функціонування громади. Ключовим джерелом доходів місцевих бюджетів є місцеві податки і збори, що становлять фундаментальний принцип організації публічних фінансів. Інститут місцевих податків і зборів концептуально базується на теорії публічних фінансів і покликаний реалізовувати один із її основоположних принципів – поступове переміщення максимальної частки суспільного фінансового ресурсу на рівень територіальних громад. Це обумовлюється необхідністю забезпечення справедливого розподілу суспільних благ, оскільки саме на рівні громади платники податків отримують значну частину таких благ безпосередньо [7; 11; 12].

Значущість місцевих податків і зборів полягає не лише у забезпеченні фінансової самодостатності територіальних громад, а й у посиленні їхньої відповідальності за раціональне управління фінансовими ресурсами. У цьому контексті важливим завданням є створення ефективної системи адміністрування таких платежів, що передбачає прозорі механізми обліку, контролю та спрямування коштів на задоволення першочергових потреб громади. Крім того, розвиток фінансової спроможності місцевого самоврядування нерозривно пов'язаний із удосконаленням податкової політики та впровадженням інноваційних підходів до наповнення місцевих бюджетів. Зокрема, сучасні тенденції передбачають активне використання програмного бюджетування, залучення інвестицій, розширення спектра місцевих податків і зборів відповідно до економічного потенціалу регіону.

Щодо побудови та функціонування місцевих бюджетів Бюджетний кодекс України в розділі «Місцеві бюджети» розписує всі надходження та витрати місцевих бюджетів, а також процедури складання, розгляду, затвердження та виконання місцевих бюджетів [1].

На рис. 2 представлені основні джерела доходів і напрямки витрат бюджетних ресурсів міста.

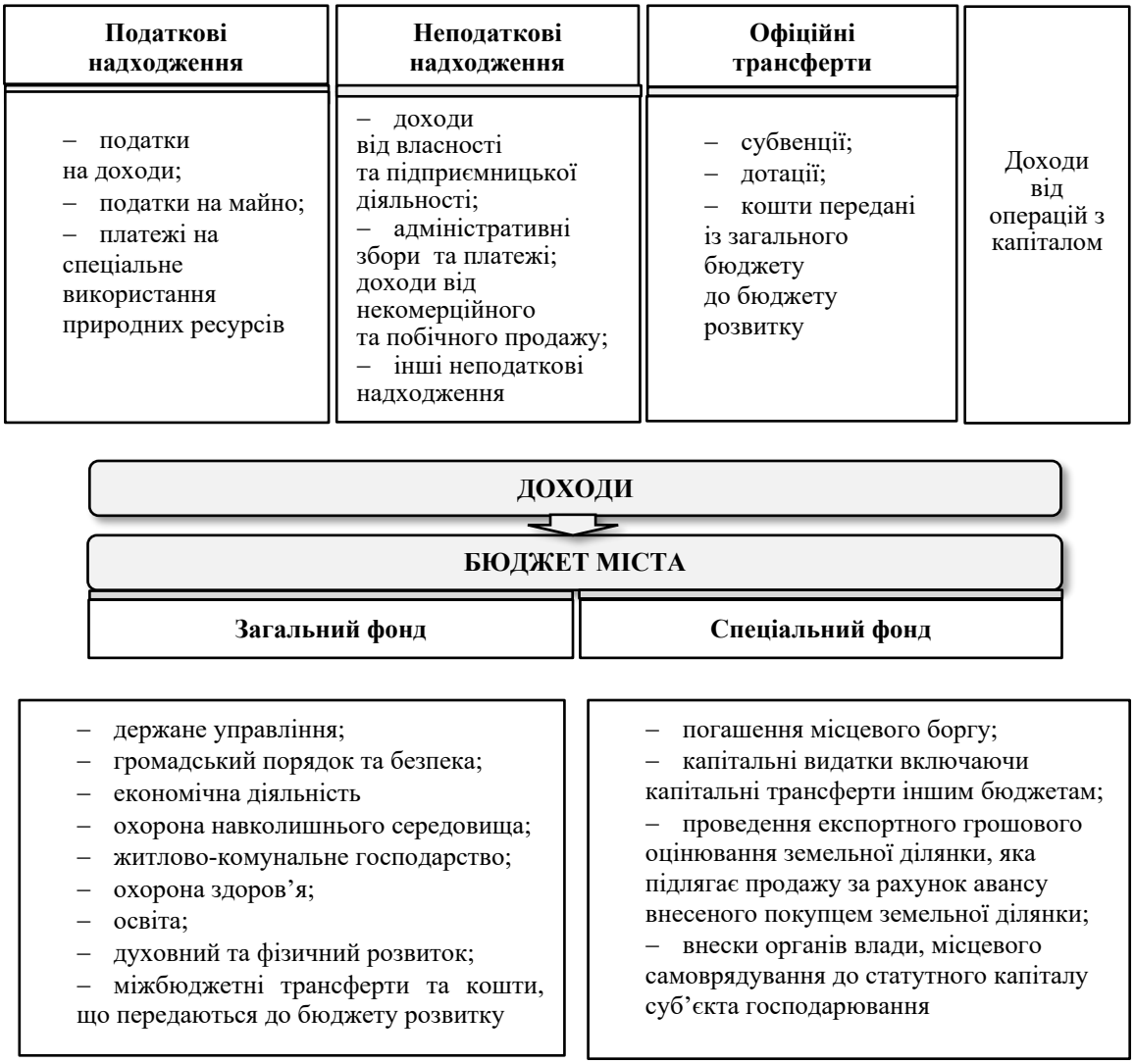


Рис. 2. Структура доходів і видатків міста

Джерело: узагальнено за [7]

Фінансові ресурси бюджетів відповідно до Бюджетного кодексу України поділяються на два основні кошики:

– власні доходи, які не беруться до уваги при визначенні міжбюджетних трансфертів (2-й кошик);

– закріплені доходи, які беруться до уваги при визначенні міжбюджетних трансфертів, включаючи дотації, вирівнювання та додаткові дотації (1-й кошик).

Також Бюджетний кодекс виділяє інвестиційні субвенції як частину видатків «бюджету розвитку», спрямованих на реконструкцію та розвиток інфраструктури. Закріплені доходи першого кошика використовуються для фінансування видатків на виконання делегованих повноважень, що охоплюють

соціально-культурну сферу й утримання органів місцевого самоврядування. Власні доходи другого кошика спрямовуються на фінансування видатків, пов'язаних з утриманням, ремонтом та розвитком інфраструктури громад, а також на інші потреби місцевих бюджетів [1].

Згідно з теорією, фінансова автономія місцевого самоврядування гарантується за рахунок власних доходів, таких як місцеві податки та збори, що відповідає вимогам статті 9 Європейської хартії місцевого самоврядування. Крім того, до доходів місцевих бюджетів в Україні зараховуються закріплені законодавством загальнодержавні податки, збори та інші обов'язкові платежі в певних пропорціях. До доходної частини місцевих бюджетів можуть також входити кошти з державного бюджету, спрямовані на фінансову підтримку місцевого самоврядування. Це забезпечує наявність достатньої доходної бази, яка дозволяє покривати мінімальні соціальні потреби населення. Мінімальні розміри місцевих бюджетів визначаються на основі нормативів бюджетної забезпеченості на одну особу, з урахуванням різноманітних характеристик стану території та рівня соціальних потреб. Така фінансова підтримка місцевим органам влади здійснюється у формі дотацій або субвенцій.

Ця фінансова підтримка з боку держави сприяє забезпеченню сталого розвитку територіальних громад, дозволяючи місцевому самоврядуванню виконувати свої функції в умовах економічних викликів і соціальних потреб. Дотації та субвенції є важливим інструментом для вирівнювання фінансової спроможності місцевих бюджетів, що особливо актуально для малих і менш розвинутих регіонів. Завдяки такій підтримці забезпечується баланс між централізованим фінансуванням і місцевими можливостями, що дозволяє зберігати ефективність надання публічних послуг на всіх рівнях. Крім того, державні трансферти дозволяють органам місцевого самоврядування здійснювати інвестиції в розвиток інфраструктури, покращення якості життя громадян та досягнення сталого соціально-економічного розвитку на місцях. Таким чином, фінансова допомога з боку держави є важливим елементом забезпечення ефективності місцевого самоврядування, гарантує стабільність та розвиток територіальних громад і допомагає досягти гармонійного соціально-економічного розвитку країни в цілому.

Розділ 2. Прагматика формування доходів для фінансового забезпечення розвитку міст

Сучасна система міжбюджетних відносин в Україні характеризується високим рівнем централізації, що зумовлює концентрацію значної частки фінансових ресурсів на рівні державного бюджету. В умовах війни цей рівень централізації ще більше зріс, оскільки державний бюджет виконує ключову функцію у фінансуванні оборонних потреб, підтримці національної безпеки та забезпеченні соціальних виплат. До початку воєнних дій у державному бюджеті акумулювалося понад три чверті (¾) усіх ресурсів публічних фінансів, що свідчить про домінування централізованих доходів у бюджетній системі.

Реформа фіскальної децентралізації сприяла зміцненню фінансової спроможності місцевих бюджетів, забезпечивши певні позитивні зрушення.

До того ж було посилено контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування, що проявилося, зокрема, у значній зарегульованості механізму здійснення місцевих запозичень. Крім того, доходи місцевих бюджетів визнаються зарахованими лише після їх надходження на єдиний казначейський рахунок, що посилює фінансову залежність місцевих органів влади від центрального уряду й обмежує їхню бюджетну автономію.

Попри внесені зміни до бюджетного та податкового законодавства, процес фіскальної (бюджетної) децентралізації в умовах війни істотно уповільнився, а з початком воєнних дій фактично зупинився. Водночас результати реформ передвоєнного періоду дозволили досягти певного зростання надходжень до місцевих бюджетів, що, хоча й ускладнене поточними викликами, залишається достатнім для фінансування основних видатків. Однак територіальні громади не отримали можливості вільно розпоряджатися додатковими фінансовими ресурсами, оскільки їм були передані додаткові видаткові зобов'язання, які раніше фінансувалися з державного бюджету.

Видатки місцевих бюджетів здійснюються органами місцевого самоврядування з метою забезпечення потреб територіальних громад, а їх обсяг та цільове використання визначаються виключно відповідними місцевими бюджетами. У структурі бюджетів місцевого самоврядування виокремлюють загальний фонд, який охоплює поточні видатки, та спеціальний фонд, у межах якого передбачені витрати бюджету розвитку. Капітальні видатки бюджету розвитку мають строго цільове спрямування та використовуються для забезпечення соціально-економічного розвитку регіону. Вони включають фінансування інвестиційних програм, будівництва, капітального ремонту й реконструкції об'єктів соціально-культурної сфери та житлово-комунального господарства, газифікації населених пунктів, а також забезпечення житлом окремих категорій громадян.

Ключове місце в матеріальній структурі та фінансовій основі розвитку міст займають комунальні підприємства, відіграючи важливу роль у забезпеченні життєдіяльності територіальних громад. В Україні більшість об'єктів комунальної власності зосереджена у сфері житлово-комунального господарства, що зумовлено як історичними передумовами, так і специфікою економічного розвитку країни. Функціонування підприємств комунальної власності супроводжується значними фінансовими викликами. Здебільшого вони є збитковими через об'єктивні чинники, такі як застарілість інфраструктури, висока енергоємність виробничих процесів, регульована тарифна політика й обмеженість власних доходів. Водночас на фінансову нестабільність таких підприємств впливають і суб'єктивні аспекти, зокрема недостатня ефективність управління, відсутність сучасних механізмів фінансового планування, низький рівень інвестиційної активності. За таких умов забезпечення стабільного функціонування комунальних підприємств потребує залучення бюджетних ресурсів, що покривають дефіцит їхніх фінансів та сприяють модернізації матеріально-технічної бази.

Наголосимо, що фінанси підприємств комунальної форми власності у структурі місцевих фінансів характеризуються специфічним механізмом

функціонування, що суттєво відрізняється від фінансової діяльності інших суб'єктів господарювання. З огляду на те, що доходи таких підприємств зазвичай є значно нижчими за їхні видатки, їхнє фінансове забезпечення передбачає залучення бюджетних ресурсів для досягнення фінансової збалансованості. Планування видатків на фінансування комунальних підприємств має розпочинатися з аналізу їхніх фінансових показників, зокрема визначення обсягу власних доходів. Після проведення відповідних розрахунків та оцінки дефіциту фінансові органи місцевих рад визначають розмір необхідної державної дотації для забезпечення стабільного функціонування цих підприємств. Дотаційні ресурси формуються з урахуванням як функціонального призначення підприємства, так і напряму їх використання.

Структура дотаційного фінансування передбачає покриття різниці в тарифах на тепло- і водопостачання, фінансування капітального ремонту рухомого складу громадського транспорту, а також закупівлю нового транспорту. Окрім того, у дотаціях комунальним підприємствам може бути закладений певний рівень прибутку, розмір якого визначається відповідно до фінансового стану місцевого бюджету. Забезпечення стабільного фінансування підприємств комунальної форми власності відіграє ключову роль у розвитку міської інфраструктури, підтримці належного рівня комунальних послуг і підвищенні якості життя мешканців територіальних громад. У цьому контексті важливим аспектом є розробка ефективних механізмів управління комунальними підприємствами, що дозволить зменшити рівень їхньої дотаційної залежності та підвищити фінансову самодостатність.

Фінансові ресурси комунальних підприємств органічно інтегровані у фінансово-економічну систему регіону, виступаючи її невід'ємною складовою та забезпечуючи взаємозв'язок із коштами місцевих органів влади. В Україні розбудова нових комунальних підприємств, інвестиційний процес, пільгове кредитування, та, в першу чергу, покриття запланованих збитків здійснюється коштами місцевих бюджетів. Водночас фінансова діяльність комунальних підприємств відіграє значну роль у формуванні доходної частини місцевих бюджетів. Генеровані ними фінансові надходження сприяють наповненню місцевих бюджетів, створюючи додаткові можливості для фінансування соціально-економічного розвитку регіонів. Таким чином, комунальні підприємства не лише залежать від бюджетної підтримки, а й виступають активними суб'єктами регіональної економіки, що забезпечують фінансову стійкість місцевих громад.

До власності громад також належать об'єкти спільної власності, здебільшого невиробничого характеру, які мають велике значення для життєдіяльності міста (дитячі садки, школи, медичні установи, культурні та спортивні заклади). Ці заклади, як правило, не є прибутковими і фінансуються повністю або частково за рахунок місцевих бюджетних коштів. З огляду на це, практика підтверджує, що основну роль у забезпеченні матеріальної та фінансової основи місцевого самоврядування відіграють доходи місцевих бюджетів, які є критичними для ефективного функціонування цих установ та розвитку територіальних громад.

На місцеві громади та відповідні бюджети покладено також відповідальність не лише за забезпечення поточної діяльності спільнот, але й за створення сприятливих умов для їх розвитку. Однак ця відповідальність часто реалізується в межах обмежених фінансових ресурсів, що накладає певні виклики на ефективне управління та планування розвитку територіальних одиниць.

Таким чином, слабка фінансова автономія, великі інфраструктурні потреби й активне втручання урядових структур в адміністративну та фінансову діяльність місцевих органів сприяють поглибленню диспропорцій між доходами та видатками міських рад. Коли уряд орієнтується на вирівнювання, а не на розвиток регіонів, це не лише не знижує регіональну диференціацію, а, навпаки, сприяє ще більшому розриву між територіальними одиницями. Зіткнувшись із такими викликами, муніципальні органи змушені вдаватися до внутрішніх і зовнішніх запозичень, що інколи є не зовсім збалансованими та можуть створювати додаткові фінансові навантаження як органів влади, так і для громади міста. Однак такі запозичення можуть стати важливим джерелом залучення додаткових фінансових ресурсів, що дозволить міським радам створити надійну фінансову базу для реалізації значних інвестиційних проєктів, необхідних для подальшого розвитку міської інфраструктури, покращення якості життя мешканців і стимулювання економічного зростання в регіоні.

Місцеві запозичення (борг) розглядаються як один з фінансових інструментів, який дає змогу залучити зовнішні фінансові ресурси для розвитку міста. За допомогою таких запозичень місцеві бюджети отримують кошти на умовах повернення, платності та строковості, що створює зобов'язання місцевого самоврядування перед кредиторами. Фактично міські ради вступають у кредитний процес на національному рівні, що призводить до вторинного розподілу та перерозподілу вартості валового регіонального продукту. Місцеві запозичення зазвичай розглядаються в двох основних аспектах – екологічному та правовому, що дозволяє детально оцінити їх вплив на економічний розвиток регіону та правову основу залучення позикових коштів [1].

У теорії публічних фінансів і практиці багатьох країн світу місцеві запозичення здійснюються на основі принципу так званого «золотого правила», яке передбачає використання позикових коштів виключно для фінансування капітальних витрат. Це включає будівництво об'єктів інфраструктури та довготривалого використання, що будуть служити та приносити користь багатьом майбутнім поколінням громадян. Такий підхід є загальноприйнятим у багатьох країнах, оскільки дозволяє уникнути надмірної заборгованості, водночас сприяючи розвитку економіки та покращенню якості життя через інвестиції в довгострокові проекти. Окрім того, цей принцип гарантує, що позикові кошти не будуть витрачені на поточні витрати, а їхня ефективність забезпечить економічну стабільність і підвищення добробуту на майбутнє.

В Україні ринок місцевих запозичень перебуває на стадії слабкого розвитку, з обмеженим використанням цього ефективного фінансового інструменту,

що є наслідком численних проблем, притаманних економічній ситуації країни. Ще до початку війни на державному рівні було проголошено політику регіоналізації, хоча на практиці ця концепція залишається більше декларацією. Натомість, в умовах реальної політики країни спостерігається посилення бюджетної централізації, зниження частки власних доходів місцевих бюджетів і зростання кількості дотаційних бюджетів. Внаслідок цього дефіцит фінансових ресурсів місцевих бюджетів обмежує можливості органів місцевого самоврядування щодо інвестицій у розвиток місцевої інфраструктури.

Враховуючи ці виклики, дедалі важливішу роль у фінансовому забезпеченні розвитку міст відіграють грантові інструменти. До таких інструментів належать формування ендавментів, залучення міжнародної технічної допомоги, а також кошти, отримані через проєкти корпоративної соціальної відповідальності та інші джерела [12]. Ці альтернативні механізми стають важливим доповненням до традиційних фінансових інструментів, сприяючи покращенню інвестиційного клімату та розвитку міських територій.

Міжнародна технічна допомога є важливим фінансовим інструментом, що надається донорами, серед яких уряди іноземних держав, уповноважені ними організації та міжнародні структури. Вона надається на безоплатних засадах для реалізації програм і проєктів місцевого розвитку. Така допомога має вирішальне значення для соціально-економічного розвитку окремих українських міст, зокрема малих, сприяючи їхній модернізації та вирішенню місцевих проблем. Одними з основних форм надання міжнародної технічної допомоги є програми транскордонної співпраці, а також гранти через які йдуть кредити міжнародних фінансових установ. Це дає змогу отримати додаткові фінансові ресурси, які допомагають покращити інфраструктуру та реалізувати важливі соціально-економічні проєкти на місцевому рівні, зміцнюючи зв’язки між регіонами та міжнародними партнерами.

Входження України в європейське співтовариство потребує нових соціальних інститутів недержавного сектору, серед яких особливу роль відіграють фонди громад. Ці організації мають благодійний характер і управляються незалежними радами. Фонди громади діють поза впливом або контролем інших організацій, приймаючи рішення через колегіальні органи управління. У розвинених країнах управлінська структура таких фондів забезпечує їх незалежність, проте це не досягається через протиставлення або відмову від співпраці з бізнесом чи органами влади. Навпаки, незалежність фондів підкріплюється активним залученням бізнесу та державних структур до управлінських процесів, де представники різних секторів мають рівне право брати участь у прийнятті рішень. Така модель співпраці сприяє розвитку громад, забезпечуючи ефективне використання ресурсів і гармонійний розвиток усіх залучених сторін.

У західній практиці фонди громад, що використовують ендавменти, виступають важливим інструментом для забезпечення довгострокового фінансування соціальних і благодійних проектів. Основна ідея ендавменту полягає в тому, що сам капітал, внесений до фонду, не витрачається, а лише його доходи, що отримуються від інвестицій чи дивідендів, використовуються

для реалізації програм. Це дозволяє фондові громад забезпечити стабільний потік фінансових ресурсів без необхідності постійного залучення нових благодійних внесків, що є критично важливим для організацій, які мають на меті сталий розвиток. Ключовою особливістю є те, що ендавменти зазвичай не підлягають витратам на поточні потреби організації. Замість цього, інвестиційні доходи, що отримуються від таких фондів, використовуються для фінансування важливих ініціатив, зокрема в соціальній сфері, освіті, охороні здоров'я, екології, а також на підтримку культурних, спортивних і благодійних програм на рівні громад. Це дозволяє зменшити залежність від змінюваних донорських внесків та державної підтримки, надаючи фондам більшої фінансової стабільності [4].

Ендавменти також створюють додаткові можливості для залучення приватних і корпоративних інвесторів, оскільки вони можуть зробити внески, що підтримують сталий розвиток громад, при цьому отримуючи вигоду від дивідендів чи відсотків на свої інвестиції. Це не тільки сприяє розвитку соціальних ініціатив, але й формує ефективні механізми партнерства між громадським, державним і приватним секторами. Також варто зазначити, що ендавменти допомагають формувати культуру фінансової відповідальності і планування серед громади, де важливо створювати фінансові резерви, спрямовані на досягнення довгострокових цілей. Це забезпечує не тільки економічну стійкість фондів, але й підвищує рівень довіри до них з боку місцевих жителів та потенційних донорів, що позитивно позначається на загальній ефективності їхньої діяльності.

В умовах обмеженості бюджетних ресурсів важливою складовою розвитку міста є реалізація проєктів корпоративної соціальної відповідальності. Корпоративна соціальна відповідальність являє собою добровільні ініціативи приватних підприємств, спрямовані на впровадження соціально-економічно орієнтованої діяльності, яка має на меті підтримку розвитку місцевих громад. Це ініціативи, що не є частиною основної бізнес-діяльності підприємств, але мають значний позитивний вплив на соціальне середовище [6]. Зазвичай такі проєкти фокусуються на вирішенні соціальних проблем та покращенні якості життя мешканців певної громади. До них можуть входити, зокрема, ініціативи зі створення парків, скверів, спортивних центрів, дитячих майданчиків або ж культурних та освітніх установ. Подібні проєкти можуть також включати в себе підтримку медичних закладів, реалізацію програм для соціально вразливих верств населення або організацію заходів, спрямованих на екологічну та культурну просвіту.

Корпоративна соціальна відповідальність не лише дозволяє бізнесу виявляти соціальну активність, але й стає інструментом для зміцнення іміджу компанії, підвищення її репутації серед клієнтів і в місцевих громадах. Водночас це допомагає місцевим органам влади залучати додаткові ресурси для вирішення важливих питань розвитку інфраструктури, освіти та охорони здоров'я. Проєкти корпоративної соціальної відповідальності стають важливим елементом сталого розвитку міста, оскільки вони сприяють зміцненню партнерства між державою, бізнесом та громадянським суспільством,

створюючи додаткові можливості для покращення умов життя населення без значних витрат з місцевих бюджетів [13].

У цілому, побудова сприятливих умов для розвитку територіальної громади вимагає комплексного підходу до створення фінансового забезпечення розвитку міста. Це передбачає створення чіткої й ефективної системи генерування фінансових потоків, які мають спрямовуватися до органів місцевого самоврядування. Така система повинна бути здатною забезпечити стабільність та ефективність фінансування, яке сприятиме розвитку інфраструктури, соціальних послуг, а також покращенню якості життя мешканців.

Механізм забезпечення розвитку міста складається з низки інструментів, які функціонують відносно автономно в рамках загальної соціально-економічної системи міста, але взаємодіють між собою для досягнення загальних цілей. Ці інструменти включають як традиційні форми фінансування, такі як бюджетне планування та місцеві податки, так і новітні механізми, такі як державні та місцеві запозичення, грантові програми, корпоративна соціальна відповідальність, а також міжнародна технічна допомога. До того ж, кожен з фінансових інструментів має бути ретельно адаптований до конкретних умов місцевої економіки, враховуючи її специфіку, потреби та можливості. Залучення зовнішніх інвестицій, ефективне управління місцевими ресурсами та формування надійних партнерських відносин з бізнесом і громадськими організаціями є важливими складовими такої системи. В результаті, цей підхід дозволяє створити стійку фінансову базу для довгострокового розвитку міста, підвищуючи його конкурентоспроможність та забезпечуючи сталий соціально-економічний прогрес [10].

Розділ 3. Напрямки вдосконалення управління бюджетними ресурсами місцевого самоврядування в Україні

Українська держава ще в передвоєнний період задекларувала поступову децентралізацію управлінських рішень у сфері соціально-економічного розвитку територій, акцентуючи увагу на розширенні повноважень регіонального та місцевого рівнів влади. Проте повномасштабна війна спричинила вимушене призупинення цих процесів, що призвело до тимчасового посилення бюджетної централізації. Водночас у післявоєнний період децентралізаційні реформи не лише мають бути відновлені, а й потребують удосконалення, враховуючи нові соціально-економічні виклики, регіональні диспропорції та необхідність інтеграції України в європейський простір.

Системні трансформації регіональної політики у процесі відбудови країни мають базуватися на таких ключових принципах:

- зміцнення фінансової самодостатності територіальних громад;
- запровадження ефективних механізмів управління місцевими фінансами;
- оптимізація міжбюджетних відносин;
- розширення джерел фінансових надходжень для місцевих бюджетів.

З огляду на це фінансова спроможність територіальних громад є визначальним фактором не лише для якісного виконання ними своїх повноважень, а й для забезпечення макроекономічної стабільності національної економіки.

Фінансова незалежність муніципальної влади виступає також важливим інструментом забезпечення збалансованих міжрегіональних відносин та зниження рівня економічної нерівності. Створення прозорої, прогнозованої й ефективної системи управління місцевими фінансами сприятиме зміцненню принципу субсидіарності, що є базовим для функціонування децентралізованих моделей управління в розвинених країнах Європи. Важливу роль у цьому процесі відіграватиме розширення можливостей муніципалітетів у сфері фінансового планування й управління бюджетними ресурсами, що сприятиме підвищенню рівня автономності місцевих бюджетів та забезпеченню їхньої довгострокової стійкості.

Післявоєнна відбудова України супроводжуватиметься новими викликами, зумовленими необхідністю адаптації національної системи публічних фінансів до європейських стандартів та принципів управління. У цьому контексті особливого значення набуває модернізація фінансової моделі забезпечення повноважень органів місцевого самоврядування, яка має бути спрямована на посилення її фіскальної ефективності, стимулюючого впливу на розвиток територій та відповідності актуальним соціально-економічним реаліям. Важливим завданням залишається досягнення балансу між централізацією та автономією регіонів, що передбачає вдосконалення механізмів міжбюджетного вирівнювання, зниження рівня міжрегіональної фіскальної напруги та підвищення ефективності використання місцевих фінансових ресурсів. Відповідно реформування системи місцевих фінансів має відбуватися у напрямі розширення фінансових можливостей територіальних громад, підвищення рівня відповідальності місцевих органів влади за прийняття фінансово-економічних рішень та створення сприятливих умов для сталого розвитку регіонів, що відповідатиме стратегічним євроінтеграційним пріоритетам України.

Інституційна структура місцевих фінансів в Україні залишається незавершеною та перебуває в стані постійних трансформацій. Її розвиток характеризується відсутністю таких фундаментальних ознак, як цілісність, автономність і стабільність. Високий рівень залежності від державного центру обмежує ініціативність місцевих органів влади, знижує їхню відповідальність за прийняття рішень та сприяє формуванню патерналістських очікувань серед населення щодо фінансування місцевих потреб.

Подальший розвиток системи місцевих фінансів має бути спрямований на імплементацію реформ, що забезпечать фінансову спроможність територіальних громад. Це передбачає досягнення фінансової самостійності, що означає здатність органів місцевого самоврядування самостійно формувати і використовувати бюджетні ресурси без надмірної залежності від міжбюджетних трансфертів.

Важливим чинником є також фінансова дієздатність, яка виражається у здатності громад ефективно управляти власними доходами та витратами, а також залучати додаткові фінансові ресурси через механізми місцевих запозичень, грантові програми та державно-приватне партнерство. Фінансова стійкість територіальних громад має базуватися на диверсифікації джерел надходжень місцевих бюджетів, оптимізації структури доходів і витрат, а також підвищенні ефективності використання фінансових ресурсів. Успішне впровадження реформ у цій сфері сприятиме посиленню автономії місцевого самоврядування, створенню передумов для збалансованого розвитку регіонів та підвищенню рівня економічної самодостатності громад, що є ключовими умовами для сталого соціально-економічного зростання України.

В Україні науковці та практики активно обговорюють питання бюджетного забезпечення міст, розглядаючи місцеві бюджети як з позиції самостійних інститутів у системі муніципального управління, так і як фінансової основи розвитку міських територій. Проте сучасні виклики, пов'язані з широкомасштабною війною, яка триває вже четвертий рік, суттєво ускладнюють виконання місцевих бюджетів і знижують їхню спроможність забезпечувати належний рівень фінансування муніципальних функцій. Попри реформування бюджетного та податкового законодавства після Революції Гідності, яке мало на меті децентралізацію бюджетної системи країни, ситуація з фінансовою автономією міст загалом не зазнала кардинальних покращень, а окремі проблеми навіть поглибилися. Зростання фінансового навантаження на місцеві бюджети, обмеженість власних доходів територіальних громад і високий рівень дотаційності значної частини місцевих бюджетів зумовлюють необхідність переосмислення існуючих механізмів управління міськими фінансовими ресурсами.

У сучасних умовах актуальним стає проведення комплексного аналізу ефективності управління бюджетами міст, що передбачає оцінку рівня їхньої фінансової самодостатності, результативності міжбюджетних відносин та ефективності розподілу й використання коштів. Крім того, розроблення нових підходів до підвищення ефективності використання місцевих фінансових ресурсів є стратегічно важливим завданням, що має ґрунтуватися на запровадженні інноваційних фінансових інструментів, посиленні бюджетної дисципліни та забезпеченні прозорості й підзвітності у сфері муніципальних фінансів.

Підвищення ефективності й якості управління місцевими бюджетами слід розглядати як багаторівневу та комплексну систему, в якій усі елементи, процеси та цілі мають бути інтегровані для забезпечення фінансової стійкості муніципальних фінансів, їхньої бездефіцитності, а також спроможності виконувати покладені на територіальні громади функції. До ключових завдань цієї системи належить забезпечення раціонального розподілу та використання бюджетних ресурсів, досягнення оптимального балансу між доходами та видатками, підвищення результативності фінансування муніципальних програм і послуг. Одним із базових принципів ефективного управління місцевими бюджетами є створення дієвого механізму безперервного

моніторингу ефективності використання фінансових ресурсів на всіх етапах бюджетного процесу – від формування до виконання бюджету. Такий підхід дозволить оперативно оцінювати ефективність бюджетних видатків, оптимізувати фінансові потоки та запроваджувати коригуючі заходи для підвищення ефективності бюджетної політики на місцевому рівні [3].

Не менш важливим аспектом є формування прозорої та збалансованої системи фінансового управління, яка враховуватиме інтереси всіх зацікавлених сторін – держави, регіональних органів влади, органів місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання, а також фізичних осіб. Гармонізація цих інтересів є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку територіальних громад, підвищення рівня фінансової самодостатності місцевих бюджетів і формування сприятливого економічного середовища.

Розглянемо напрями підвищення ефективності управління бюджетним забезпеченням розвитком міст в контексті основних проблем, які виникають в системі формування доходів і використання фінансових ресурсів в місцевих бюджетах. Серед таких напрямів виокремимо:

1. Підвищення якості й ефективності системи короткострокового планування доходів місцевих бюджетів є джерелом забезпечення стабільного фінансового розвитку територіальних громад. Однією з ключових проблем у цьому процесі є не реалістичність прогнозів, що призводить до недотримання запланованих доходів протягом звітного періоду. Причини виникнення таких помилок пов'язані насамперед із невідповідністю прогнозованих показників виявлення надходжень реального соціально-економічного стану як у регіоні загалом, так і в конкретному населеному пункті. Недостатня якість аналітичної роботи, відсутність достовірних даних та їх комплексного аналізу, а також використання застарілих або неточних методів прогнозування можуть значно знизити точність. Для покращення ситуації необхідно впроваджувати сучасні методи економічного аналізу та прогнозування, використовувати цифрові технології для моделювання доходів місцевих бюджетів, а також забезпечити тісну співпрацю між фінансовими органами, органами місцевого самоврядування та науковими установами. Лише за умов комплексного підходу до формування реалістичних прогнозів можна досягти стабільного наповнення місцевих бюджетів та створити міцну основу для подальшого соціально-економічного розвитку.

2. Розширення доступу місцевих бюджетів до ринку запозичень є кроком для зміцнення фінансової ефективності органів місцевого самоврядування. Чинне законодавство встановлює обмеження на здійснення місцевих запозичень, зокрема залежно від чисельності населення, а також надає Міністерству фінансів України широкі повноваження у сфері погодження таких фінансових операцій. В умовах постійної нестачі бюджетних коштів на місцевому рівні завданням для місцевої влади є не лише можливість акумулювати достатні фінансові ресурси, а й їх ефективне використання для досягнення максимально можливого результату. Раціональне планування, прозоре управління фінансами та впровадження сучасних інструментів бюджетного менеджменту дозволити підвищити ефективність витрат і забезпечити сталий розвиток.

3. Поступове збільшення частки видатків економічного характеру в структурі бюджетів міст. Найбільша висока питома вага видатків у соціальну сферу позитивна для суспільства, проте тільки в умовах домінування видатків інвестиційного характеру (видатки в розвиток) в структурі соціальних видатків. В Україні соціальні спрямовані виключно на фінансування споживчих потреб (зростання розмірів соціальних виплат, наприклад, пенсії, допомоги при народженні дитини тощо). Такий характер розподілу видаткової частини місцевих бюджетів вагомо знижує можливість органів управління на місцях впливати на бюджетний процес, тому що абсолютна більшість цих видатків є захищеними видатками.

4. Узгодження розподілу органу повноважень та фінансових ресурсів між рівнями влади, а також повне забезпечення делегованої держави повноважень місцевому самоврядуванню, є аспектом ефективного управління. Відповідно до чинного законодавства повноваження місцевої влади поділяються на уповноважені державні та власні, а фінансові ресурси, які враховуються чи не враховуються центром при визначенні міжбюджетних трансфертів, не сприяють розширенню прав та відповідальності. Водночас зміни в законодавстві не усунули постійну невідповідність між швидким зростанням видатків місцевих бюджетів на виконання делегованих державних повноважень і поступовим перерахуванням цього фінансового навантаження з міжбюджетних трансфертів на власні доходи місцевих бюджетів. Це створює додаткові фінансові труднощі для місцевих органів влади й ускладнює ефективне виконання делегованих функцій.

5. Підвищення ефективності капітальних видатків бюджетів міст, адже сьогодні наднизькі обсяги таких видатків не спроможні реально вплинути на соціально-економічну ситуацію в містах. Негативними моментами є концентрація бюджетних інвестицій в бюджетах найбільших міст залишаючи поза увагою малі міста та значні периферійні ареали без належного фінансування капітальних видатків.

6. Удосконалення й імплементація довгострокового бюджетного планування в практику бюджетних процесів на місцевому рівні. Бюджетна політика держав повинна реалізовувати стратегічні цілі розвитку національної економіки та суспільства. Одним з дієвих таких інструментів підвищення ефективності бюджетної політики є запровадження програмно-цільового методу, який в рамках окремих бюджетних програм сприяв оптимізації видатків бюджетів, ефективному фінансуванню соціальних та економічних програм, особливо на місцевому рівні. Такий метод зорієнтований на досягнення мети відповідно до визначених пріоритетів, що суттєво важливі в бюджетному процесі. У цьому контексті задля підвищення ефективного використання бюджетних коштів і поліпшення якості управління місцевими бюджетами необхідно:

– покращувати інструменти оцінювання бюджетних програм на рівні головних розпорядників бюджетних коштів;

– здійснити моніторинг існуючих державних цільових програм, які реалізуються за рахунок місцевих бюджетів і привести їх у відповідність з можливими обсягами ресурсів;

– закладати в бюджетні програми розрахунки результативних показників, яких слід досягнути в результаті їх виконання по кількісним та якісним параметрам за напрямами та роками;

– втілити в життя постійний моніторинг як ефективності використання бюджетних коштів, так і діяльності головних розпорядників і розпорядників нижчого рівня.

7. Удосконалення системи оцінювання ефективності виконання бюджетних програм. В Україні попри законодавче впровадження важливих елементів західної моделі бюджетного планування та прогнозування, їх зміст на практиці викривлений – показники на 3-х річну перспективу (використовують у запитах) носять формальний характер, адже відсутня єдина методика планування видатків на середньострокову перспективу, прогноз подається як просто аналітика, немає законної сили, а звідси не є обов'язковим для виконання.

8. Удосконалення механізму проведення державною казначейською службою бюджетних податків, що здійснюються органами місцевого самоврядування, адже проблеми із блокуванням і затриманням проведення платежів за видатками місцевих бюджетів все в більшій мірі набувають масового характеру.

9. Активізація використання інструментів горизонтального вирівнювання, оскільки сьогодні в Україні залишається практично не задіяний такий інструмент міжбюджетних відносин як надання трансфертів з одного бюджету даного рівня до іншого, що не сприяє оптимізації використання фінансового потенціалу шляхом його перерозподілу в межах регіону. Саме задіяння механізму горизонтального вирівнювання може дозволити у межах регіону без втручання держави перерозподіляти кошти між місцевими бюджетами відповідно до спільних потреб територіальних громад.

Таким чином, ефективне управління місцевими бюджетами потребує покращення прогнозування доходів, розширення доступу до зайнятості, збільшення інвестиційних видатків та збільшення фінансових ресурсів між рівнями влади. Важливо вдосконалити оцінювання бюджетних програм, оптимізувати казначейське обслуговування й активізувати горизонтальне вирівнювання. Комплексний підхід до цих реформ сприятиме фінансовій стабільності громад та їхньому сталому розвитку.

Висновки

Фінансове забезпечення місцевого самоврядування є основою сталого розвитку територіальних громад. В умовах сучасних змін та викликів, зокрема через війну, зростає роль децентралізації, що розширює фінансову автономію місцевих органів влади та дає їм можливість ефективніше управляти ресурсами. Однак, для цього необхідно оптимізувати бюджетне планування, залучати інвестиції та розширювати власну доходну базу. Важливими залишаються державні трансферти, які допомагають збалансувати фінансову спроможність різних регіонів, зокрема у складний період війни.

До війни реформа фіскальної децентралізації значно посилила фінансову спроможність місцевих бюджетів, але цей процес був припинений через

зростання централізації в умовах військового часу. Це дозволило зосередити фінансові ресурси на потребах безпеки та соціальних виплатах, але обмежило автономію місцевих органів влади. Місцеві бюджети складаються з загального та спеціального фондів, що використовуються на розвиток інфраструктури та капітальні видатки. Однак комунальні підприємства, що є основою місцевих фінансів, зіткнулися з фінансовими труднощами через застарілість інфраструктури та нерегульовані тарифи. Для забезпечення їх стабільності необхідно бюджетне фінансування, включаючи дотації на покриття різниці в тарифах та інвестиційні витрати.

У цих умовах важливу роль відіграють і грантові інструменти, міжнародна технічна допомога та корпоративна соціальна відповідальність, що дозволяють зміцнити фінансову базу міст, покращити інфраструктуру та вирішити соціальні проблеми без значного навантаження на місцеві бюджети. Для забезпечення сталого розвитку міст необхідно розвивати різноманітні механізми фінансування, включаючи місцеві запозичення, гранти та інвестиції, що дозволить створити стійку фінансову основу для реалізації інфраструктурних проектів.

Передвоєнний період в Україні був періодом поступової децентралізації, яка націлювалася на розширення повноважень місцевих органів влади. Однак війна призупинила цей процес і посилила бюджетну централізацію. У післявоєнний період необхідно не тільки відновити, а й удосконалити децентралізацію, враховуючи нові соціально-економічні виклики та європейські стандарти. Ключовим завданням стане зміцнення фінансової самодостатності територіальних громад, що дозволить ефективніше управляти бюджетами та зменшити залежність від централізованих трансфертів.

Модернізація механізмів міжбюджетних відносин, оптимізація використання фінансів та розширення можливостей муніципалітетів у залученні додаткових ресурсів є необхідними для відновлення економіки після війни. Баланс між централізацією та автономією регіонів, удосконалення механізмів перерозподілу бюджетних ресурсів і підвищення ефективності управління капітальними видатками сприятимуть не тільки економічному відновленню, а й модернізації фінансової моделі місцевого самоврядування, що відповідатиме європейським стандартам. Такий підхід дозволить місцевим органам влади стати важливими рушіями економічного відновлення країни після війни.

Список використаних джерел:

1. Бюджетний кодекс України № 2456-VI від 08.07.2010. URL: http://za-kon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17.

2. Європейська хартія місцевого самоврядування. *Конгрес місцевих і регіональних влад Ради Європи*. URL: https://rm.coe.int/-pdf-a6-59pages/-168071a536.

3. Єпіфанов А.О., Васильєва Т.А., Балацький О.Ф. Інвестиційне забезпечення соціально-економічного розвитку міста: монографія: у 2 т. Т. 2. Суми, 2009. 264 с.

4. Козьмук Н.І., Шегинська Н.З. Взаємодія бізнесу з ендавмент-фондами як перспективний напрям розвитку корпоративної соціальної відповідальності. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 8 (14). С. 69-80.

5. Конституція України від 28 червня 1996 р. *Відомості Верховної Ради України*. URL: http://zakon2.rada.gov.ua.

6. Матвійчук Л.О., Ткач К.І. Генеза концепцій корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. С. 332-337.

7. Нікіфоров П., Бабух І. Фінансове забезпечення соціально-економічного розвитку міст : монографія. Чернівці : Технодрук, 2015. 204 с.

8. Нікіфоров П.О., Грешко Р.І., Легкоступ І.І. Теорія публічних фінансів: навч. посібник. Чернівці : ЧНУ. ім. Ю. Федьковича, 2022. 184 с.

9. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України № 280/97-ВР від 21.05.1997. URL: https://zakon.rada.gov.ua.

10. Пухир С. Т. Індекс інклюзивного розвитку регіону – новий підхід до оцінювання рівня соціально-економічного розвитку територій. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Збірник наукових праць*. 2019. № 5 (139). С. 14-21.

11. Сторонянська І.З., Козоріз М.А. та інші. Фінансовий потенціал регіону: механізми формування та використання: монографія. Львів : ІРД НАНУ, 2012. 306 с.

12. Фінанси : підруч. / за ред. д.е.н., проф. А.І. Крисоватого. Тернопіль : Університетська думка, 2024. 632 с.

13. Caroll A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct. *Business and Society*. 1999. Vol. 38. No. 3. P. 268-295.

References:

1. Biudzhetnyi kodeks Ukrainy № 2456-VI vid 08.07.2010 [Budget Code of Ukraine No. 2456-VI dated 08.07.2010]. Available at: http://zakon.rada.gov.ua/-laws/show/2456-17 (accessed February 5, 2025).

2. Yevropeiska khartiia mistsevoho samovriaduvannia [European Charter of Local Self-Government]. *Konhres mistsevykh i rehionalnykh vlad Rady Yevropy*. Available at: https://rm.coe.int/-pdf-a6-59pages/-168071a536 (accessed February 6, 2025).

3. Epifanov A.O., Vasylieva T.A., Balatskyi O.F. (2009) Investytsiine zabezpechennia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku mista [Investment support for the socio-economic development of the city]. Sumy, 264 p. (in Ukrainian).

4. Kozmuk N.I., Shehynska N.Z. (2023) Vzaiemodiia biznesu z endavment-fondamy yak perspektyvnyi napriam rozvytku korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Interaction of business with endowment funds as a promising direction for the development of corporate social responsibility]. *Aktualni pytannia u suchasnii natsi,* no. 8 (14), pp. 69-80.

5. Konstytutsiia Ukrainy vid 28 chervnia 1996 r. [Constitution of Ukraine of June 28, 1996]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. Available at: http://zakon2.rada.gov.ua (accessed February 4, 2025).

6. Matviichuk L.O., Tkach K.I. (2016) Heneza kontseptsii korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Genesis of corporate social responsibility concepts]. *Ekonomika i suspilstvo,* no. 6, pp. 332-337.

7. Nikiforov P., Babukh I. (2015) Finansove zabezpechennia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku mist [Financial support of socio-economic development of cities]. Chernivtsi : Tekhnodruk, 204 p. (in Ukrainian).

8. Nikiforov P. O., Hreshko R. I., Lehkostup I. I. Teoriia publichnykh finansiv [Theory of Public Finance]. Chernivtsi : ChNU. im. Yu. Fedkovycha (in Ukrainian).

9. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini : Zakon Ukrainy № 280/97-VR vid 21.05.1997 [On Local Self-Government in Ukraine: Law of Ukraine No. 280/97-VR dated 21.05.1997]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua (accessed February 4, 2025).

10. Pukhyr S.T. (2019) Indeks inkliuzyvnoho rozvytku rehionu – novyi pidkhid do otsiniuvannia rivnia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorii [Index of inclusive development of the region – a new approach to assessing the level of socio-economic development of territories]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy,* no. 5 (139), pp. 14-21.

11. Storonianska I.Z., Kozoriz M.A. ta inshi. (2012) Finansovyi potentsial rehionu: mekhanizmy formuvannia ta vykorystannia [Financial potential of the region: mechanisms of formation and use]. Lviv: IRD NANU, 306 p. (in Ukrainian).

12. Finansy [Finance] (2024). In A.I. Krysovatoho (Eds.). Ternopil: Universytetska dumka (in Ukrainian).

13. Caroll A.B. (1999) Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct. *Business and Society,* vol. 38, no. 3, pp. 268-295.

DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-540-2-27

Inna Zablodska
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Director of the Luhansk branch of the State Institution
"V.K. Mamutov Institute of Economic and Legal Research
of the National Academy of Sciences of Ukraine"
Iryna Buzko
Doctor of Economic Sciences, Professor
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University
Yaroslav Bielousov
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

THEORETICAL FOUNDATIONS OF REGIONAL DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF SPATIAL TRANSFORMATIONS

Summary

The definition of "Spatial transformation of development" has been clarified, which is understood as the process of changes in the spatial configuration of the economy, population and other social phenomena that occur under the influence of exogenous and endogenous factors of the development of society. Based on the analysis of economic theories of regional development in the context of spatial transformations, the theoretical cores of the spatial economy have been identified and the main attributes of the spatial transformation of the regional economy have been identified economy (key characteristics, types, effects, options, indicators for assessing spatial transformations). The paradigm of regional economic policy and transformations of the economic space has been developed through the systematization of theories, theoretical approaches to the formation of regional economic policy. The territorial-spatial approach is allocated, towards which there is a shift in emphasis in economic theories and practice in the EU member states. The tools of spatial planning and regional development have been synchronized, a continuum of regional development in the context of transformation of the economic space has been formed, and a cognitive map of the formation of the paradigm of regional economic policy in the economic space of Ukraine has been developed. The paper develops an approach to the coherence of global and regional factors of the country's economic space by determining the impact of permanent global trends on the economic space of Ukraine. Systematization of regional factors, with the separation of pre-war and war stages, and a triad of coherence of global and regional factors is formed. and objectification of global and regional spaces in the context of the formation of the economic space of Ukraine.

Вступ

Сучасні просторові трансформації, зумовлені глобалізацією, інтеграційними процесами, цифровізацією, екологічними викликами та соціально-економічними змінами, вимагають глибокого переосмислення теоретичних основ регіонального розвитку. Через те, що зростає значення територіального виміру економічного розвитку, що потребує нових концептуальних підходів до просторового планування, збалансованого розподілу ресурсів та ефективного управління регіональним потенціалом.

Активізація урбанізаційних процесів, нерівномірність економічного зростання між регіонами та зростаюча поляризація простору висувають нові вимоги до стратегій просторової організації виробництва та розселення.

Теоретичні основи регіонального розвитку в контексті просторових трансформацій охоплюють концепції та підходи, які пояснюють, як економічні, соціальні та екологічні зміни впливають на різні регіони та їх розвиток. Основна ідея полягає в тому, що регіони мають свої унікальні характеристики, які визначають їх потенціал для зростання та адаптації до змін. Просторові трансформації, такі як зміни в структурі виробництва, переміщення населення, розвиток інфраструктури і технологічні інновації, суттєво впливають на економічні процеси, що відбуваються в конкретних регіонах.

Важливим аспектом теоретичних основ є вивчення факторів, які сприяють або гальмують регіональний розвиток. Це може включати доступ до ресурсів, рівень інвестицій, якість управління, а також соціальні умови, такі як освіта і зайнятість. Теорії, що пояснюють регіональний розвиток, часто акцентують увагу на інтеграції економік, формуванні регіональних кластерів і мереж, які можуть підвищити конкурентоспроможність регіонів на глобальному рівні.

Крім того, у контексті просторових трансформацій важливо враховувати екологічні аспекти, оскільки сталий розвиток регіонів залежить від їхньої здатності адаптуватися до екологічних змін та вимог. Теоретичні основи регіонального розвитку також підкреслюють роль державної політики у формуванні умов для підтримки і стимулювання розвитку, включаючи інвестиції в інфраструктуру, створення сприятливого бізнес-клімату та підтримку інновацій.

Таким чином, теоретичні основи регіонального розвитку в контексті просторових трансформацій відображають складність і динамічність взаємозв’язків між економічними, соціальними та екологічними факторами, що формують майбутнє регіонів. Теоретичні основи є важливими для розробки ефективних стратегій, які можуть сприяти збалансованому і сталому розвитку різних територій.

В Україні регіональний розвиток відбувається в умовах децентралізації та мілітарного впливу, що посилює потребу у формуванні дієвих теоретико-методологічних підходів до управління просторовими змінами, визначення пріоритетів розвитку територій та подолання регіональних диспропорцій.

Таким чином, дослідження теоретичних основ регіонального розвитку в контексті просторових трансформацій є вкрай актуальним для формування науково обґрунтованих стратегій просторового розвитку, підвищення

конкурентоспроможності регіонів та забезпечення їхньої сталості у повоєнний час.

Розділ 1. Економічні теорії регіонального розвитку та просторових трансформацій

Теорія регіонального розвитку почала формуватися у другій половині XX ст. До того часу в більшості розвинутих країн переважав галузевий підхід, який і визначав напрями державної економічної політики. Цей аспект висвітлено в наукових роботах таких вчених як: Карлссон С., Чжан В.Б., Карлін М.І. та інших.

В основі регіонального розвитку лежать класичні, неокласичні та кейнсіанські теорії, які застосовувалися у світі для пошуку ефективних моделей починаючи з 50-х рр. Серед теорій регіонального розвитку науковці виділяють основні теорії, які слід виокремити.

Неокласичні теорії, засновані на виробничій функції, включають моделі таких авторів, як Дж. Бортс, Х. Зіберт, Р. Солоу, Т. Свон, Менк'ю-Ромер-Уейл, Р. Барро, Сала-Мартін (моделі збіжності або конвергенції), а також Р. Холл і Ч. Джонс, які розглядали статистичну оцінку ролі соціальних і політичних факторів у підвищенні продуктивності праці.

Теорії кумулятивного зростання є синтезом неокейнсіанських, інституціональних і економіко-географічних моделей. До них належать: Г. Мюрдаль (базова модель); Ж.-Р. Будвіль, Ф. Перру, Х. Р. Ласуен (концепція полюсів зростання); П. Потьє (теорія «осей розвитку»); Х. Річардсон (модель сукупної причинної обумовленості й міської агломерації); Дж. Фрідман (теорія «центр-периферія»); Т. Хагерстранд, П. Хаггет (модель «дифузії інновацій»); Х. Гірш (модель «вулкан»).

Нові теорії регіонального зростання, що базуються на зростаючій віддачі від масштабу й недосконалій конкуренції, включають базові теорії нової економічної географії (модель «потенціал ринку» (Дж. Харрис), модель базового мультиплікатора (А. Пред), формалізовані моделі (П. Кутман), моделі Дж. Харриса і А. Преда), моделі нової загальної географії (модифікація моделі фон Тюнена (М. Фуджита і П. Кругман), модель М. Фуджита і Т. Морі, модель Фуджита, Кругмана і Морі, модель циклічного руху Е. Венаблеса, модель «світової історії» (Кругман, Венаблес і Путо).

Теорія агломерації (модель П. Кругмана і П. Ромера, модель «ядро-периферія» – Г. Мюрдаль і А. Хіршман, А. Гільберт і Дж. Гаглер).

Теорія випадкового зростання (модель Дж. Еллісона і Е. Глейзера, модель Т. Холмса і Стівенса, емпірична модель Д. Девіса і Д. Вайнштейна).

Економетрична модель розподіленого лагу тощо.

Нові форми територіальної організації виробництва, що базуються на концепціях промислових і регіональних кластерів, ланцюгів доданої вартості, економіки навчання, національних і регіональних систем інновацій, представлені в таких підходах: конкуренція європейських міст (К. Джексон-Батлер, Шачер, Л. Висент); регіональна конкуренція (М. Харб, С. Хайрди, Л. Албрехтс); новий регіоналізм (М. Кітінг); регіональний світ (М. Сторпер);

циклічна сенситивність регіонів (Я. Гордон); регіональне планування (У. Ванноп); стратегія просторового планування (В. Солет, А. Фалуаз); локальне партнерство (М. Гедес).

Слід погодитися з думкою Ліба Н.С., що у багатьох країнах світу регіональна політика перетворилася на один із найважливіших чинників економічного і соціального зростання. У країнах з розвиненою ринковою економікою регіональна політика формується під впливом різних теорій, в яких намагалися обґрунтувати частку втручання держави в економічні процеси, що відбуваються в країні, взаємовідносини між державою й регіоном (громадою), а також питання ефективного використання продуктивних сил [1, с. 137-142].

Класична теорія розміщення виробництва – це вивчення розташування виробничих сил на локальних територіях, яка є частиною регіональної економіки. Теорія розглядає питання про те, яка економічна діяльність де і чому розташована, і заснована на принципі, що фірми вибирають ті місця, які дозволять максимізувати їх прибуток, а приватні особи – ті місця, які максимізують їх корисність. Дослідження географічного положення господарської діяльності простежувалися в 1826 році й послужили основою для теорії розміщення виробництва [2].

У 1882 році у роботі «Практика ефективного розміщення підприємств» В. Лаунхардт представив модель розташування виробництва (проблема трьох точок), де виробляється один вид продукції, питомі витрати постійні, є один ринок, джерело сировини й джерело матеріалів. Оптимальне розташування підприємства залежить від вагових співвідношень вантажів, що перевозяться, і відстаней. Задачу вирішує теорія Location Triangle, яка має геометричний метод знаходження точки розташування: на кожній зі сторін трикутника розташування будується трензель, схожий на ваговий трикутник, рис. 1.

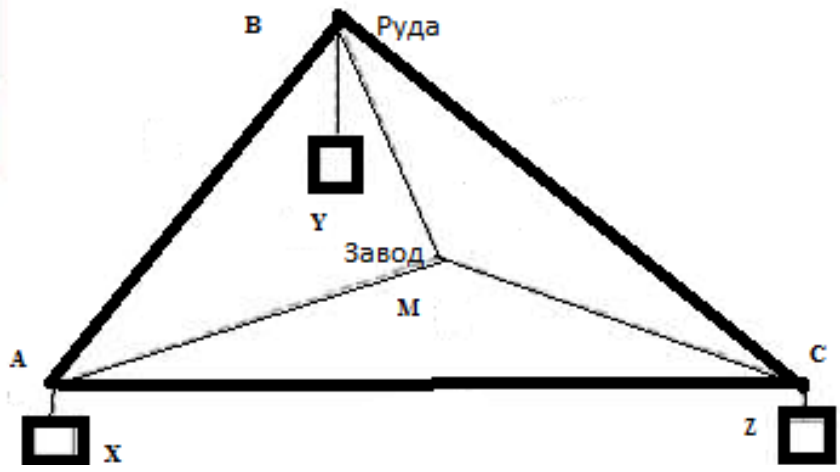


Рис. 1. Модель В. Лаунхардт

Джерело: [2]

Кожна вершина трикутника тягне до себе виробництво з силою, пропорційною вазі, що підлягає перенесенню, що збігається з одним з прикладів французького математика П'єра Варіньона, де зведена до мінімуму

сумарна потенційна енергія системи гир з масами, рівними вантажам, що перевозяться.

Альфред Вебер у своїй роботі 1909 року зауважив, що модель Лаунхардта (де витрати на оплату праці були однаковими в будь-який момент) повинна бути доповнена мінімізацією загальних витрат виробництва залежно від місця розташування, транспортних витрат, витрат на оплату праці, витрат на сировину, в яких існують мінімальні значення транспортних витрат.

Галузі з високим показником матеріаломісткості (відношення ваги локалізованих матеріалів, тобто таких, які можна отримати тільки з унікальних джерел, до ваги готової продукції) тяжіють до місць виробництва сировини й матеріалів, а з невеликим показником – до точки споживання.

Місця з низькими трудовитратами на одиницю продукції будуть залучати виробництво до тих пір, поки економія на заробітній платі в цьому місці покриває перевитрати на транспортування за рахунок переміщення виробництва. Збільшення витрат на транспортування за рахунок переміщення виробництва збільшується зі збільшенням відстані від пункту транспортування рівномірно в будь-якому напрямку відстані й називається ізодапанами. Агломерація відбувається за рахунок економії на масштабі, наявності зручних ринків збуту, близькості допоміжних виробництв і більш дешевої робочої сили, що сприяє концентрації промислових підприємств в міських центрах. Агломерація (зростання земельної ренти в перенаселених центрах, зростання заробітної плати, зростання цін на матеріали) протиставляється централізації. Зростаючи в результаті переведення промисловості в точки агломерацій, відбувається відхилення виробничих центрів від оптимальних точок з точки транспортної й трудової спрямованості.

На розміщення виробництва впливають різноманітні фактори, які можна поділити на економічні, соціальні, екологічні та політичні.

Економічні фактори є одними з найважливіших. Це включає вартість сировини, яка може варіюватися в залежності від регіону, а також витрати на робочу силу. Країни або регіони з низькими витратами на працю можуть бути привабливими для виробництв, що потребують великої кількості робочої сили. Транспортні витрати також мають велике значення, оскільки близькість до ринків збуту та постачальників може суттєво знизити витрати на доставку. Крім того, доступ до інфраструктури, такої як дороги, залізниці та порти, є критично важливим для забезпечення ефективного логістичного процесу.

Соціальні фактори, такі як наявність кваліфікованої робочої сили та рівень освіти населення, також грають важливу роль у виборі місця розташування. Компанії можуть обирати регіони з високим рівнем освіти, оскільки це може забезпечити доступ до фахівців та інженерів, необхідних для виробництва. Крім того, культурні особливості та традиції регіону можуть впливати на прийняття рішень про розміщення.

Екологічні фактори набувають дедалі більшої ваги в умовах глобалізації та зростаючої уваги до сталого розвитку. Вимоги до екологічної безпеки, зменшення викидів і використання відновлювальних ресурсів можуть сприяти вибору місць, де дотримуються екологічні норми.

Політичні фактори, такі як законодавство, податкові пільги та інвестиційна політика, також можуть значно впливати на розміщення виробництв. Державні програми підтримки або субсидії можуть стимулювати підприємства розміщувати свої виробництва в певних регіонах.

Додатково, технологічні фактори, включаючи доступ до нових технологій та інновацій, можуть впливати на рішення про розміщення. Підприємства можуть обирати регіони, де є наукові установи або інноваційні центри, що сприяють розвитку нових продуктів і технологій.

Таким чином, розміщення виробництва є багатогранним процесом, що залежить від комбінації економічних, соціальних, екологічних, політичних і технологічних факторів, які підприємства враховують при ухваленні рішень.

Підсумовуючи слід зауважити, що теорії розміщення виробництва пояснюють, як і чому підприємства обирають певні географічні локації для своїх виробничих потужностей. Однією з основних теорій є класична теорія розміщення, запропонована Альфредом Вебером, яка фокусується на мінімізації витрат на транспортування сировини та готової продукції. Вебер визначив три основні фактори, що впливають на вибір місця розташування: вартість сировини, вартість робочої сили та транспортні витрати. Він стверджував, що оптимальне розміщення виробництв має бути таким, щоб загальні витрати були найнижчими, що може бути досягнуто шляхом аналізу відстаней між сировинними ресурсами, ринками та місцем виробництва.

Іншою важливою теорією є теорія агломерації, яка підкреслює переваги, які підприємства отримують, коли розміщуються близько одне до одного. Це може включати спільне використання інфраструктури, зниження витрат на обслуговування, доступ до кваліфікованої робочої сили та можливості для обміну ідеями. Агломерація може призводити до створення промислових кластерів, де компанії з однієї галузі або суміжних галузей співіснують, що сприяє інноваціям і підвищенню продуктивності. Далі, теорія локалізації виробництв, представлена Вальтером Кристаллером, акцентує увагу на важливості ринкових факторів, таких як попит і доступність споживачів. Згідно з цією теорією, підприємства повинні враховувати не лише витрати на виробництво, але й розташування своїх споживачів, щоб забезпечити ефективну доставку товарів і задовольнити потреби ринку.

Теорія центральних місць, також запропонована Кристаллером, пояснює, як розміщення міст і населених пунктів впливає на розподіл виробництв. Вона стверджує, що підприємства прагнуть розміщуватися в центральних місцях, де вони можуть максимально ефективно обслуговувати своїх клієнтів, забезпечуючи оптимальний баланс між відстанню до споживачів і витратами на транспортування.

Крім того, теорія конкурентних переваг Майкла Портера підкреслює важливість стратегічних факторів, які впливають на вибір місця розташування. За цією теорією, підприємства повинні враховувати не лише витрати, а й конкурентні переваги, такі як доступ до технологій, інновацій та кваліфікованої робочої сили, що можуть забезпечити їм лідерство на ринку.

Таким чином, теорії розміщення виробництва пропонують різні підходи до аналізу факторів, що впливають на вибір географічного місця для підприємств. Вони враховують як економічні, так і соціальні аспекти, допомагаючи зрозуміти, чому компанії приймають ті чи інші рішення щодо розташування своїх виробничих потужностей. Ці теорії є важливими для планування та розвитку регіональної економіки, оскільки вони вказують на те, як оптимально використовувати ресурси та забезпечувати сталий економічний розвиток.

У минулому основна увага теорій розміщення виробництва та розвитку територій була зосереджена на економічних факторах. Однак на початку XXI століття соціально-економічний розвиток регіонів розглядається також у контексті соціальних, екологічних і знаннєвих аспектів. Пік розробки теорій та концепцій розвитку регіонів припав на 1970-1990-ті роки. Вони ґрунтуються на ідеї, що ефективність соціально-економічного розвитку значною мірою залежить від якості управління, а не лише від наявних ресурсів. Хоча підходи цих теорій можуть відрізнятися, усі вони пропонують різні методи впливу на розвиток територій, враховуючи розташування економічних об'єктів, їх взаємодію із зовнішнім середовищем, співпрацю на місцевому рівні та людський потенціал. Кожна з таких теорій певною мірою відображає особливості розвитку регіонів на різних етапах.

Останнім часом у межах регіоналістики активно розробляються концепції соціальних мереж та економіки знань як основа для регіонального розвитку, причому акцент досліджень поступово зміщується з макрорівня на мікрорівень [3].

Зважаючи на ключову роль регіонів, міст та територіальних громад (локальних територій) у просторовому розвитку України в умовах повномасштабної війни, проблематика їх розвитку і трансформацій економіки регіонів є надзвичайно актуальним питанням в контексті дослідження та імплементації положень сучасних теорій регіонального розвитку.

Встановлення можливостей застосування теорій регіонального розвитку побудованих на основі нових трендів в реальних умовах функціонування регіонів України визначила Кондіус І.С.

Імпульсом для розвитку нових теорій регіонального економічного розвитку стали дослідження в рамках нової економічної географії, які створили набір простих, хоча не досить переконливих моделей недосконалої конкуренції, нової теорії торгівлі та нової теорії росту. Багато з цих моделей ввібрали в себе положення неокласичної школи та теорії кумулятивного розвитку, доповнюючи їх деякими ідеями індустріальної школи [4, с. 4-11].

Просторовий аспект трансформацій регіональної економіки спирається на систему розселення населення, розміщення інфраструктури, виробництв та ресурсів на різних територіях України у повоєнний час. Економічний профіль територій дає змогу зрозуміти, як територіальна організація економіки вплине на розвиток регіонів, а також які просторові нерівності існуватимуть і як їх можна вирішити.

Радянська наукова школа просторової економіки сформувалася в умовах величезної території СРСР і була тісно пов'язана з плановою економікою,

де централізоване розміщення виробництва та розподіл ресурсів було ключовим. Відзначаючись значними дослідженнями з регіонального планування та економічної географії, вона зібрала велику групу вчених із різних республік колишнього Радянського Союзу.

Серед радянських учених, які внесли значний вклад у регіональний розвиток, можна відзначити М. Бандмана, М. Баранського, А. Гранберга, Б. Данилішина, М. Долішнього, С. Дорогунцова, Ф. Заставного, С. Ілліча, М. Колосовського, М. Некрасова, М. Паламарчука, М. Пістуня, А. Пробста, Ю. Саушкіна, О. Топчієва, О. Шаблія та інших. Ці дослідники займалися розробкою теоретичних основ просторової економіки, а також розробляли методи й моделі для планування та раціонального розміщення продуктивних сил.

Однією з основних задач, які вони вирішували, було забезпечення оптимального розміщення промислових об'єктів з урахуванням величезних географічних масштабів та різноманітності природних ресурсів Радянського Союзу. Школа розглядала просторову економіку як засіб для досягнення більшої ефективності економіки в цілому, з особливим акцентом на індустріальне і регіональне планування. Вчені працювали над різними проблемами, включаючи оптимізацію транспортних мереж, розподіл населення, промислове і сільськогосподарське розміщення, а також розвиток міст і регіонів. Радянська школа була особливо активною в період від 1950-х до 1980-х років і продовжувала розвиватися до розвалу СРСР, після чого її представники продовжили роботу в незалежних державах, увібравши в себе переходи до ринкової економіки та нові глобалізаційні виклики [5].

Просторові трансформації регіональних економік України дуже сильно залежні від радянського спадку, а саме системи розміщення продуктивних сил, яке було сформовано за часі СССР. Самі процеси просторової трансформації відбуваються дуже повільно, тому вкрай важливо дослідити наукові здобутки в площині просторового розвитку.

Наукову полеміку щодо формування державної регіональної політики в Україні вже багато років ведуть такі науковці та експерти: М.І. Долішній, О.Г. Богославець, І.Л. Лукінов, З.С. Варналій, С.Д. Щеглюк, С.Д. Щеглюк, О.Г. Онищук, І.В. Заблодська, В.І. Захарченко, Т.А. Заяць, Романченко Т.В., Гнатюк О.М., і Орещенко А.В., Мельничук А.Л., Сторонянська І.З., Мельник М.І., Залуцький І.Р., Заблодська І.В., Габрель М.М. та інші.

Просторовий розвиток економіки полягає у формуванні комплексних виробничо-територіальних структур, таких як кластери, технопарки та індустріальні парки, так вважає М.І. Долішній. Він зазначає, що ці структури створюють оптимальні умови для розвитку бізнесу, оскільки забезпечують економічну взаємодію між підприємствами та ефективне використання територій.

О.Г. Богославець у своїх наукових пацях зазначає, що для оптимізації ресурсного потенціалу регіонів і покращення координації між економічними суб'єктами просторові форми організації економіки мають вирішальне значення. Просторовий розвиток вимагає створення інституційних механізмів, які забезпечують горизонтальну та вертикальну інтеграцію між регіонами, а

також між різними рівнями управління. Підкреслює важливість промислово-виробничих комплексів, які виступають ключовим елементом просторового розвитку регіонів і І.Л. Лукінов. Вони сприяють концентрації ресурсів і забезпечують ефективний обмін знаннями, технологіями та людськими ресурсами між суб'єктами господарювання, що підвищує конкурентоспроможність регіонів.

Дослідження, проведені З.С. Варналієм, вказують на те, що процеси децентралізації мають важливе значення для стимулювання просторового розвитку. Передача повноважень місцевим органам влади дозволяє регіонам самостійно розв'язувати питання використання ресурсів, що підвищує ефективність їх розвитку. Децентралізація також стимулює розвиток місцевої інфраструктури та створює нові «полюси зростання» на місцевому рівні.

С.Д. Щеглюк зазначає, що децентралізовані форми управління просторовим розвитком сприяють формуванню кластерів, які є основними точками зростання в регіональній економіці. Кластери забезпечують територіальну концентрацію виробничих сил і водночас підтримують конкуренцію та інноваційні процеси.

Проблематику просторових диспропорцій у розвитку економіки досліджував А.Г. Аганбегян. Він зазначає, що регіональні диспропорції можуть бути значним бар'єром для загальноекономічного розвитку країни, оскільки відставання окремих регіонів посилює соціально-економічну нерівність і загрожує стабільності національної економіки.

С.В. Ткач звертає увагу на необхідність створення програм регіонального вирівнювання для подолання просторових диспропорцій. Він наголошує, що інвестиції у відсталі регіони, розвиток інфраструктури та створення інноваційних хабів допомагають зменшити розрив між різними частинами країни.Просторове планування відіграє важливу роль в управлінні соціально-економічним розвитком територій. Як зазначає О.Г. Онищук, використання сучасних картографічних методів дозволяє не лише візуалізувати просторові дані, а й аналізувати взаємозв'язки між різними регіонами, визначати найбільш ефективні сценарії для розвитку територій.

Геоінформаційні технології є ключовим інструментом для просторового аналізу підкреслює В.І. Захарченко, оскільки вони дозволяють інтегрувати дані з різних джерел, в тому числі соціально-економічні показники, та забезпечують моделювання розвитку територій з урахуванням просторових обмежень і можливостей.

На думку Т.А. Заяць, стратегічне планування розвитку регіонів має враховувати просторові особливості. Вона підкреслює, що кожен регіон має власний економічний і ресурсний потенціал, який потребує індивідуального підходу до планування та розвитку. Просторовий аналіз дозволяє визначити конкурентні переваги регіонів та створювати на їх основі стратегії, які сприяють розвитку бізнесу і поліпшенню якості життя.

Отже, просторовий аспект є невід'ємною частиною трансформацій економіки регіонів. Він дозволяє глибше зрозуміти, як розподіл ресурсів, інфраструктури й населення впливає на сталий розвиток регіонів.

Зокрема Романченко Т. проаналізовано особливості сталого розвитку населеного пункту локального рівня через показники умов життя населення [6]. Провела соціальне опитування населення сільської місцевості з метою дослідження суб'єктивного сприйняття умов життя та достатку. Здійснила огляд літературних джерел із визначенням взаємозв'язків між процесами соціальної поляризації населення за майновим принципом та сталим розвитком на локальному рівні. Запропоновала методику оцінювання бідності / заможності домогосподарств на локальному рівні в контексті поляризації соціально-економічного простору на території населеного пункту. Застосовувала інструментарій для дослідження просторових процесів на локальному рівні. Запропонована використання механізмів стимулювання сталого розвитку регіону (на основі інноваційної політики смарт спеціалізації) для соціально-економічного вирівнювання територіальних диспропорцій [6].

Заслуговує на уваги напрацювання О.М. Гнатюк, і А.В. Орещенко [7], які проаналізовано просторові трансформації житлового мікрорайону Вишенька у місті Вінниці. Визначили основні напрями функціональних перетворень, що мають місце на території мікрорайону, ключові агенти, що ініціюють зміни прилеглого міського простору, та суспільно-просторові процеси, які змінюють культурний ландшафт житлового мікрорайону у постсоціалістичному місті.

Якісні дослідження просторових трансформацій міських територій провів Мельничук А.Л. [8], який зауважив, що перетворення міського простору має на меті відобразити їх зміни під впливом головних магістральних напрямів розвитку у високоглобалізованому світі. Через механізми перебудови просторових господарських, розселенських та інших видів зв'язків можлива трансформація функцій окремих міських територій. Глибинні трансформації компактних територій міст України в пострадянський період їх розвитку пов'язані з докорінною зміною функції, є похідною переходу міського розвитку через кризу до нових форм існування. Сучасні міста є продуктом розвитку за значні періоди. Їхня територія є вмістилищем та носієм пам'яті, наслідком організації міських просторів у минулому, зміни основних історико-географічних зрізів (розвитком від кризи до кризи). Тривалість стабільних умов та законів розвитку міських територій, які визначали закономірності організації міських просторів, була досить значною. Від епохи домінування індустрії в розвитку міст і до сьогодні вона почала суттєво скорочуватись. Польове дослідження в цих умовах залишається надійним методом отримання вірогідної інформації та наукових результатів.

І.З. Сторонянська і Р. Залуцький, дослідити детермінацію засад регіональної політики в контексті сучасних викликів просторового розвитку в Україні та розкрили ретроспективу й особливості формування регіональної політики в Україні з позиції урахування сучасних викликів просторового розвитку, адекватної імплементації документів Ради Європи і Європейського Союзу, входження України до Європейського планувального простору. Окреслили підходи щодо вдосконалення державної регіональної політики в контексті системного законодавчого забезпечення створення і функціонування

взаємопов’язаної системи планування функціонально-просторового розвитку держави, регіонів і територіальних громад [9].

Системні наукові дослідження трансформації економіки України в умовах глобальних викликів проведено науковцями Дніпровського державного аграрно-економічного університету [10].

Колективна монографія містить результати досліджень провідних вчених-економістів, присвячених актуальним проблемам трансформації економіки України в умовах глобальних викликів. Зокрема, розглянуті питання інноваційних перспектив розвитку агробізнесу, комплексної системи маркетингу, її імплементація та адаптація до сучасних умов ведення бізнесу та наданні освітніх послуг, менеджменту та правового забезпечення діяльності аграрних підприємств, розвитку соціально-економічних систем на регіональному та місцевому рівнях в умовах глобальних викликів.

Важливою науковою роботою у цьому аспекті вважається монографія «Просторовий розвиток регіону: соціально-економічні можливості, ризики й перспективи» [11], які підготували науковці Інституту регіональних досліджень НАН України.

Монографія Габрель М.М. «Просторова організація містобудівних систем» [12] присвячена формуванню методологічних основ просторової організації та розвитку містобудівних систем у динамічних умовах України. Авторами досліджено модель багатовимірного містобудівного простору просторової гармонізації регіональних систем, яка включає п’ять вимірів: людський, функціональний, умов, геометричний і часовий. Встановлено параметри просторового потенціалу і соціально-еколого-економічної ефективності його використання. Виходячи з рівня використання просторового потенціалу території розроблено модель гармонійної містобудівної системи.

За результатами наукових досліджень Державної установи «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України» визначено сучасні виклики, тренди, бар’єри та особливості трансформації структури економіки міст в умовах постіндустріалізації; проаналізовано ефективність та еластичність динаміки структурних трансформацій економіки міст в контексті секторальних, діяльнісно-видових, технологічних, відтворювальних, соціальних, просторових пропорцій, інноваційних пріоритетів економічного розвитку; оцінено ефективність впливу структурних трансформацій економіки великих та середніх міст на соціально-економічний розвиток областей Західного регіону України, на рівень та якість життя, розвиток людського потенціалу; розроблено рекомендації щодо обґрунтування стратегічних пріоритетів та удосконалення організаційно-економічних та інституційних інструментів регулювання міського розвитку; обґрунтовано концептуальний підхід диверсифікованого розвитку міст Західного регіону України на основі стратегічних пріоритетів та актуалізації інструментів локальної структурної економічної політики; визначено потенціал та дорожню карту трансформації структури економіки міст в контексті пріоритетів формування моделі циркулярної економіки [13].

Проведені теоретичні дослідження дозволяють стверджувати, що просторова трансформація це багатоаспектний, складний та тривалий процес, як розвитку економіки, так і суспільства, який впливає на територіальну організацію виробництва, послуг та життєвого простору. У зв'язку з цим пропонується *уточнення дефініції просторова трансформація розвитку, під якою слід розуміти перманентний процес змін у просторовій конфігурації економіки, населення та інших соціальних явищ, які відбуваються під впливом екзогенних та ендогенних факторів розвитку суспільства.*

Основні теоретичні ядра просторової економіки регіонів узагальнені в таблиці 1.

Таблиця 1

Теоретичні ядра просторової економіки

Теоретичні ядра	Дослідники	Основні ідеї та висновки
Теоретичні основи	І. Браде, Л. Сікора, Дж. Скотт, Л. Шептухіна	Акцент на зміні економічного профілю регіонів, підвищення стійкості до викликів. Просторова організація впливає на економічний розвиток та розподіл ресурсів.
Полюси зростання	Ж. Будвіль, Ф. Перру	Розвиток концентрується навколо центрів економічної активності. Полюси зростання притягують ресурси, інвестиції.
Кластери та технопарки	М.І. Долішній, С.Д. Щеглюк	Створення комплексних структур сприяє бізнесу, інноваціям, соціально-економічному вирівнюванню.
Стратегічне планування	О.Г. Онищук, Т.А. Заяць	Використання ГІС, картографічних методів для аналізу просторового розвитку. Індивідуальний підхід до кожного регіону.
Метрополізація та джентрифікація	А. Дружинін, З. Ковач	Зміни функцій територій під впливом глобалізації, створення культурного ландшафту в містах.

Джерело: сформовано авторами за результатами досліджень

Успішне відродження економіки України передбачає не відтворення старої структури, а її розвиток на нових засадах, що, зокрема, враховують потенціал освіти та науки, перспективи застосування сучасних технологій і підходів до просторової локалізації виробництв. Так зауважують науковці Національної академії наук України в національній доповіді «Збереження і розвиток України в умовах війни та миру» [14, с. 17].

Тобто, конструктивний характер розбудови економіки України передбачає не відтворення старої структури, а її розвиток на нових засадах, що, зокрема, враховують високу освіту населення, потенціал освіти та науки, перспективи застосування сучасних технологій та підходів до просторової локалізації виробництв.

Реконструкція соціально-економічної системи має створити умови ефективної зайнятості, забезпечення зростання доходів населення, подолання бідності, зменшення соціального розшарування, сприяння бізнесу та інвестуванню, що врешті-решт відкриває для країни можливості уникнути пастки бідності [14 с. 163].

У рамках повоєнної розбудови необхідно здійснити перехід від усталеної в Україні навчально-дисциплінарної моделі до затвердження моделі розвитку предметно-просторового середовища, створення державної системи регулярного тестування школярів за віком, що дасть змогу отримувати оцінку результатів навчання за соціальними й демографічними ознаками, формування специфічної для України інфраструктури для навчання і зацікавленості роботодавців інвестувати кошти в підготовку спеціалістів. Необхідно подолати роз'єднаність та сформувати скоординованість зусиль бізнесу, освіти та органів влади. Повоєнна розбудова України передбачає формування також єдиного національного інформаційного простору, інтегрованого в європейський та світовий, що позитивно вплине на інноваційно-інвестиційний розвиток стратегічно значущих галузей вітчизняної економіки. для прийняття ефективних управлінських рішень щодо успішного розвитку в країні ринкової інфраструктури доцільно використати інформацію платформи Cities, Конгресу місцевих і регіональних влад Ради Європи, Європейського альянсу міст і регіонів за відбудову України, орієнтовану на широку залученість стейкхолдерів до реалізації завдань відновлення [14, с. 174].

Академіки наголошують, що вихід на нову траєкторію розвитку досягатиметься на основі збалансування загальнодержавних, регіональних та місцевих інтересів, підвищення й ефективного використання потенціалу територій, надання підтримки окремим територіям (з гострими проблемами соціально-економічного розвитку, несприятливими екологічними умовами). Стратегічна мета державної регіональної/територіальної політики консолідуватиметься на основі: 1) формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах; 2) підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів / територій; 3) розбудова ефективного багаторівневого врядування.

Спираючись на проведені теоретичні дослідження ідентифіковано основні атрибути (характеристики, типи та ефекти просторових трансформацій, варіанти й показники оцінки трансформації регіональної економіки) просторової трансформації регіональної економіки, які подані в таблиці 2.

Аналіз наукових публікацій свідчить про активізацію наукового інтересу до питань трансформацій промисловості (у тому числі й легкої промисловості) в контексті регіональної політики та просторового розвитку. Науковці неодноразово звертали увагу на вплив просторової організації виробництва та розподілу ресурсів на ефективність промислових кластерів. Наприклад, у роботі І. Бузько, О. Зеленко детально розглянуто питання нерівномірного розвитку промислових зон і його наслідки для регіональної економіки. Дослідниці підкреслюють, що розподіл виробничих потужностей за територіальним принципом значно впливає на економічне зростання та зайнятість населення [15].

Дергалюк Б. В. слушно акцентує увагу на важливості модернізації інфраструктури та впровадження інновацій у виробничі процеси. Дослідники переконують, що регіони з розвиненою інфраструктурою та високим рівнем інтеграції у світові виробничі ланцюги мають значно більші перспективи для

розвитку легкої промисловості, ніж ті, де інфраструктурні обмеження гальмують зростання [16].

Таблиця 2

Основні атрибути просторової трансформації регіональної економіки

Атрибути	Властивості	Зміст
1	2	3
Ключові характеристики	Динамічність	Просторова трансформація є постійним процесом, який не припиняється протягом тривалого періоду.
	Комплексність	Процес охоплює різні аспекти життя суспільства, від економіки до соціальних відносин.
	Регіональна специфіка	Трансформація може відбуватися по-різному в різних регіонах залежно від їхніх особливостей та умов розвитку
Типи просторових трансформаторів	Технологічна трансформація	Введення нових технологій та способів виробництва впливає на просторове розміщення економіки
	Соціальна трансформація	Зміни в суспільних відносинах та культурі можуть впливати на територіальну організацію життя населення
	Економічна трансформація	Переходи до інших моделей господарювання або зміни у світовому господарстві можуть спричиняти просторові зміни.
	Державна трансформація	Політичні, адміністративні реформи можуть впливати на територіальну організацію виробництва
	Ефекти просторової трансформації	Зміни в розподілі населення та економічної діяльності. Переформування мережі міст і сіл. Змін у функціональному призначенні окремих територій. Адаптацію інфраструктури до нових потреб суспільства тощо.
Варіанти трансформації регіональної економіки	Полюсно-орієнтований варіант розвитку (полюси зростання)	Варіант передбачає концентрацію економічної активності навколо ключових економічних центрів або полюсів зростання, таких як великі міста або промислові центри. Розвиток полюсів зростання може стимулювати розвиток прилеглих регіонів через "ефект просочування" – підвищення зайнятості, інвестицій та інновацій.
	Поліцентричний варіант розвитку	Варіант передбачає розвиток кількох взаємопов’язаних економічних центрів замість концентрації на одному полюсі зростання. Це може зменшити залежність регіону від одного великого міста і рівномірніше розподілити ресурси.
	Кластерний варіант розвитку	варіант базується на розвитку спеціалізованих кластерів, які можуть включати різні сектори економіки (наприклад, ІТ-кластери, агропромислові кластери, технологічні парки). Кластери сприяють кооперації між підприємствами, залученню інновацій та підвищенню продуктивності праці.
	Децентралізаційний варіант розвитку	варіант передбачає передачу більшої кількості повноважень та ресурсів від центральної влади до місцевих органів управління, що дасть можливість регіонам самостійно визначати напрямки свого розвитку

Продовження Таблиці 2

1	2	3
Основні показники оцінки просторової трансформації	Індекс просторової концентрації	$IC = (\Sigma (Ei / \Sigma E – Pi / \Sigma P) *2) / n$ де Ei – економічна активність в регіоні i; Pi – населення регіону i; n – загальна кількість регіонів.
	Коефіцієнт диспропорцій просторового розвитку	$KD = \Sigma \lvert Vi – \overline{V} \rvert / \Sigma Vi$ де Vi – значення показника розвитку в регіоні i; $\overline{V}$ – середнє значення показника розвитку по всім регіонам.
	Індекс поляризації простору	$IP = Pmax / Pmin$ де Pmax та Pmin – максимальний і мінімальний рівні розвитку серед регіонів.
	Індекс локалізації	$IL = (Ei / \Sigma E) / (Pi / \Sigma P)$ де Ei – економічна активність у регіоні i; Pi – населення в регіоні i.
	Коефіцієнт Джині для просторової нерівності	$G = 1 – \Sigma ((Vi + Vi\text{-}1) / \Sigma V) * (Pi / \Sigma P)$ де Vi – рівень розвитку в регіоні i; Pi – населення в регіоні i; n – загальна кількість регіонів.
	Індекс доступності	$IA = \Sigma (Pj / Dij) / \Sigma P$ де Dij – відстань між регіонами i та j; Pj – населення регіону j.
	Коефіцієнт просторової автокореляції	$I = (n \Sigma \Sigma wij (xi – \overline{x})(xj – \overline{x})) / \Sigma (xi – \overline{x})2$ де wij – вага просторового зв’язку між регіонами i та j; xi – показник розвитку регіону i; $\overline{x}$ – середнє значення показника.
	Індекс різноманітності просторових активів:	$ID = 1 – \Sigma si * 2$ де si – частка активності або зайнятості в регіоні i.
	Індекс соціально-економічної взаємодії:	$IS = Tij / Dij$ де Tij – обсяг взаємодій між регіонами i та j; Dij – відстань між ними.

Джерело: побудовано авторами за результатами проведених досліджень

Отже, протягом останніх років значний обсяг наукових робіт був спрямований на теоретичний та емпіричний аналіз того, як відбувається регіональна трансформація, які масштабуючи фактори уможливлюють або стримують такі процеси, і проливаючи нове світло на механізми, що лежать в основі як поступових, так і більш радикальних форм регіональних структурних змін. Пояснення регіональної трансформації можна знайти в різних наукових публікаціях, особливо в академічних роботах з регіональної економічної стійкості, еволюції кластерів, а також регіональної диверсифікації. Крім того, існують еволюційні пояснення регіональних перетворень. На основі проведеного аналізу теоретичних основ просторових трансформацій регіональної економіки, можна зробити наступні висновки.

Теорії регіонального розвитку мають тривалу історію, що починається з класичних підходів у середині XX століття, включаючи галузеві підходи та

вплив неокласичних і кейнсіанських моделей. Ці теорії створили фундамент для сучасних підходів до регіонального планування.

Існують різноманітні напрямки дослідження регіонального розвитку, серед яких неокласичні теорії, теорії кумулятивного росту, концепції нової економічної географії, а також моделі агломерації та кластери. Це свідчить про широкий спектр можливих стратегій розвитку регіонів залежно від умов і цілей. У сучасних умовах важливою стає адаптація регіонів до нових викликів, включаючи соціальні, екологічні й економічні зміни. Це вимагає врахування не лише економічних аспектів, але й соціальних та інноваційних складових, що підкреслює роль нових підходів до регіональної політики.

Просторові трансформації регіонів України потребують активного використання сучасних теорій для підвищення їх стійкості та конкурентоспроможності. Враховуючи вплив радянської спадщини на структуру розміщення продуктивних сил, необхідно здійснювати системні зміни, щоб забезпечити ефективний розвиток регіонів у повоєнний період.

Підвищення уваги до соціально-економічних та екологічних аспектів регіонального розвитку допомагає уникнути регіональних диспропорцій і створює умови для рівномірного розвитку територій. Це дозволяє залучати інвестиції та покращувати якість життя населення.

Отже, у параграфі розвинуто теоретичні засади регіонального розвитку в контексті просторових трансформацій шляхом проведення аналізу еволюції економічних теорій економічного регіонального розвитку та уточнення дефініції «просторова трансформація розвитку», що сприяло виокремленню теоретичних ядер просторової економіки та ідентифікації основних атрибутів просторової трансформації регіональної економіки. Комплексний підхід до просторових трансформацій регіональної економіки та адаптація міжнародного досвіду можуть стати важливими кроками на шляху до сталого розвитку України у повоєнний час.

Розділ 2. Парадигма політики регіонального розвитку в економічному просторі України

Парадигма політики регіонального розвитку в економічному просторі ґрунтується на економічних теоріях (набору концепцій та моделей, які пояснюють процеси розвитку різних регіонів та їх взаємозв’язків). В попереднім параграфі зауважено, що історично регіоналізм визначає чотири напрямки: неокласичні теорії конвергенції, теорії кумулятивного росту, нові теорії регіонального росту, інші теорії, що пояснюють приватні або окремі питання регіонального розвитку.

Регіоналізм — це розвиток політичних, економічних або соціальних систем, заснований на лояльності до окремого географічного регіону з переважно ідеологічно та культурно однорідним населенням. Регіоналізм з погляду макроекономіки часто призводить до формально узгоджених домовленостей між групами країн, які мають на меті виразити спільне почуття ідентичності, одночасно досягаючи спільних цілей і покращуючи якість життя.

Проблематику формування парадигми регіональної економічної політики в контексті просторового розвитку висвітлено в багатьох працях вітчизняних науковців, серед яких варто виокремити: Ю. Білоконь, Б. Буркинський, В. Геєць, Б. Данилишин, М. Долішній, І. Заблодська, В. Кравців, Л. Руденко, Є. Маруняк, А. Мельник, М. Мельник, І. Сторонянська, О. Топчієв, М. Хвесик, В. Чужиков, А. Чухно та інших. Різні аспекти просторового планування висвітлюють З. Варналій, М. Габрель, О. Голубцов, Н. Павліха, Ю. Палеха, О. Шаблій, Л. Шевчук, С. Шульц та інші.

Так, Олексюк Г., Куйбіда С., Лисяк Н. і Попадинець Н. пропонують методологічний підхід щодо формування Концепції інтегрованого просторового розвитку шляхом побудови концептуально-структурних моделей ендогенного потенціалу громад [17, с. 23-38].

У своїх наукових дослідження Л. Руденка, С. Лісовського і Є. Маруняк, які висвітлюють методологічне забезпечення і передумови формування регіональної економічна політики, і її відповідність сучасним європейським концептам і практикам планування проблем регіонального розвитку в Україні [18].

Бузун О. зауважує, що слід мати чітко сформульовані цілі розвитку регіонів на кожному ієрархічному рівні регіональної інтеграції, зокрема: регіональна інтеграція всередині регіону, міжрегіональна інтеграція всередині держави й міжрегіональна співпраця на міжнародній арені, особливо в контексті європейської інтеграції України формуючи стратегії регіонального розвитку і реалізуючи заходи регіональної політики [19, с. 163].

Забезпечення інклюзивного розвитку і формування інклюзивного простору з точки зору інтегрального підходу до регіону і в межах державної регіональної економічної політики обґрунтовує Снігова О. [20].

Типовими проблемами сучасного регіонального економічного розвитку є поляризація та конфліктність. Так зауважують Л. Руденко., С. Лісовський і Є. Маруняк. Науковці наголошують, що вирішення цих проблем повинно забезпечуватися за допомогою конкретних програм та стратегій і потребує впровадження концепцій та знань відповідно до змісту викликів. Країни пострадянського простору, включаючи Україну, все ще переживають трансформації, спричинені зміною управлінських моделей, свідомості та переглядом методологічних засад реалізації державної регіональної політики. Ключові особливості радянського територіального планування частково призвели до прогалин у відповідній політиці сучасної України, яка ще недостатньо гармонізована з політикою Європейського Союзу. Завдяки всебічному погляду на проблеми регіонального економічного розвитку в Україні, як з точки зору методологічного забезпечення та передумов формування регіональної економічна політики, так і з точки зору її відповідності сучасним європейським концептам та практикам планування вченими: визначено концепції територіального капіталу (локалізаційний підхід), поліцентричного та збалансованого територіального розвитку та територіальної згуртованості функціональних територій, а також підходи до прогнозування та моделювання просторового розвитку; представлено загальну

основу для концептуалізації політики просторового розвитку в Україні, необхідну для успішного управління країною та регіонами в контексті глобалізації [18, с. 36-45].

В цьому аспекті серйозні напрацювання було представлено Писар Н.Б. в статті «Теоретичні засади просторового розвитку в системі концепцій регіональних досліджень» [21]. Науковцем систематизовано та проаналізовано теорії та парадигми регіонального економічного розвитку. Узагальнено та систематизовано теоретичні підходи до економічного регіонального економічного розвитку з метою визначення можливості їх використання у процесі оптимізації розвитку регіональної економіки в Україні. Зроблено акцент на найбільш впливових напрямах в теорії розвитку економіки регіону та обґрунтував концептуалізацію об'єктної моделі розвитку економіки регіону.

Зазначимо, що з другої половини XX століття розвиток національних економік значною мірою залежить від просторових та регіоналізаційних процесів. Роль регіонів у просторовому розвитку та в життєдіяльності багатьох сучасних держав зростає, що підкреслює важливість регіоналізму. Це проявляється через подальшу регіональну інтеграцію, розширення транскордонних зв'язків та формування територій, де концентруються значні фінансові, технологічні та інтелектуальні ресурси. Кожен регіон є частиною єдиного простору країни, що формується через тісну взаємодію і взаємозалежність політичних, економічних та соціальних відносин. Простір у межах будь-якого регіону створюється на основі ефективної взаємодії місцевих факторів виробництва, таких як природні ресурси, робоча сила та система економічних і соціальних зв'язків. Саме на місцевому рівні повністю розкривається потенціал самоорганізації та саморегулювання економічної діяльності, а також розвиваються місцеві партнерства. Хоча полюси зростання на окремих територіях мають позитивний ефект, це посилює асиметричність економічного розвитку у порівнянні з іншими територіями. Наслідком цього є диференціація основних економічних і соціальних показників регіонального економічного розвитку.

Тому, спираючись на проведені теоретичні дослідження можна стверджувати, що формування політики регіонального економічного розвитку обумовлюється еволюційною теорією, теорією стабілізації економіки та теорією поляризованого розвитку. Кожна з названих теорій описує різні динаміки та тренди у регіональному економічному розвитку й можливі способи розв'язання виявлених проблем.

Реалізація політки регіонального економічного розвитку синтезує розв'язання ключових питань:

– зміна сутності регіонального розвитку та концептуальних моделей розуміння регіонів в умовах глобального співтовариства та кризової економіки;

– обґрунтування переходу від соціально орієнтованої до глобально орієнтованої регіональної політики;

– відповідність теорії зменшення міжрегіональних відмінностей на тлі існуючих регіональних диспропорцій;

– пошук нових парадигм регіональної інтеграції та співпраці.

Сучасна політика регіонального економічного розвитку базується на позитивістських засадах, оскільки ставить питання про те, що потрібно робити. Водночас регіонально політика стабілізації економіки пропонує нормативні методи контролю коливань рівня економічної активності, що передбачає мінімізацію відхилень ключових економічних параметрів від встановлених норм, використовуючи відповідні політико-економічні тригери.

Розглядаючи регіональну економічну політику як соціально-економічну систему змін параметрів та основних форм (форм розселення – населених пунктів: міст, селищ і сіл та форм просторової організації регіонального господарства – суб'єктів господарювання та форм їх організації), властивостей (однорідності / неоднорідності), науковці припускають, що по своїй суті розвиток може бути зведений безпосередньо до змін у структурі економіки (доходів або втрат), який обов'язково корелює з просторовим розвитком.

Регіональна економічна політика враховує закономірності територіальної концентрації населення і господарств у певних ключових елементах, які можуть впливати на прилеглі райони та стимулювати їх розвиток. Прихильники цієї політики відстоювали переваги концентрації виробництва, особливо «динамічних» і стратегічних галузей, у кількох центрах, що, на їхню думку, забезпечує значний економічний ефект. Однак сучасна практика регіонального економічного розвитку показала, що поляризація збільшує нерівномірність економічного зростання між різними регіонами з різними можливостями.

З цих позицій сучасна політика регіонального економічного розвиту або зростання виділяє наступні підходи до її формування:

– неокейнсіанський підхід до регіонального економічного розвитку, згідно з яким передбачається через кредитні механізми, зміни в податковому законодавстві, субсидії уряду та інвестицій регулювати міжрегіональні диспропорції, стимулюючи розвиток слаборозвинених регіонів;

– неокласичний підхід стверджує, що регіони, перебуваючи у вільній взаємодії, торгуючи, обмінюючись ресурсами, зможуть усунути існуючі відмінності за допомогою нерегульованого ринку;

– теорія регіоналізму, що концентрує свою увагу на аналізі розподілу ресурсів між регіонами спільно з політичною владою;

– теорія незбалансованого зростання, яка постулює, що ринкові взаємодії збільшують регіональні відмінності, закріплюють багатство одних регіонів і бідність інших;

– теорії життєвого циклу. Згідно з ним розглядається життєвий цикл створюваних у регіоні нових продуктів, який поєднується з циклічними закономірностями розвитку самого регіону. Результатом заходів регіональної економічної політики, які розробляються на основі теорії життєвого циклу, є стимулювання створення нових продуктів і технологій в регіоні та планомірна відмова від застарілих продуктів, що, безсумнівно, впливає на оздоровлення економічної структури регіону;

– інвестиційно-програмований підхід до розвитку регіональної економіки, що направлений на виявлення точки зростання конкурентоспроможності економіки регіону та розробку інвестиційної програми, яка включає певний комплекс дій щодо забезпечення стабільності у реалізації інвестиційної програми;

– еволюційна теорія регіонального розвитку (Й. Шумпетер) передбачає розв'язання основоположних проблем: зміни суті регіонального розвитку та концептуальних моделей розуміння регіонів в умовах глобальної спильноти й кризової економіки; обґрунтованості переходу від соціально до глобально орієнтованої регіональної політики; адекватності теорії зменшення міжрегіональних відмінностей;

– теорія стабілізації економіки (Ґ. Дейлі) пропонує нормативні методи контролю коливань рівня економічної активності, згідно з якими потрібно мінімізувати відхилення найважливіших економічних параметрів від встановлених нормативів, використовуючи при цьому відповідний політико-економічний інструментарій;

– теорія поляризованого розвитку Ф. Перру обґрунтовує закономірності територіальної концентрації населення і господарств. Ті центри й ареали економічного простору, де розміщуються підприємства пропульсивних галузей, формують полярність простору, стають полюсами концентрації факторів виробництва, оскільки забезпечують найбільш ефективне їхнє використання [21, с. 735-739].

Значний внесок в обґрунтуванні розвитку політики регіонального економічного зростання вніс Ж. Будвіль. Згідно з його концепції розвиток виробництва не відбувається рівномірно у всіх галузях господарства і завжди можна виділити динамічні галузі, які є стимулом розвитку всієї економіки регіону і являють собою «полюси розвитку». Таким чином, будучи безпосередньо пов'язаною з теоріями зростання, концепція полюсів зростання підкреслює не причини, а лише форми прояву економічних і соціальних процесів. Дана теорія і використовувані нею концепції служать не тільки для пояснення нерівномірності економічного розвитку, але і вказують шляхи розв'язання регіональних проблем – за допомогою створення в менш розвинених районах штучних «полюсів», або «точок зростання». Ж. Будвіль переніс цю теорію в конкретне економічне виробництво, конкретний регіон, дав регіональне тлумачення полюсу зростання. Він об'єднав простір і функцію в одне поняття – «полярність простору» [22].

Територіально-просторовий підхід, наявність полюсів зростання, по-новому розглядає проблему формування політки регіонального економічного розвитку на відміну від підходу, який визначає регіон як соціально-економічну систему.

Теорія полюсів зростання, висунута французьким економістом Ф. Перру, використовує уявлення про провідну роль галузевої структури економіки й в першу чергу лідируючих галузей, створюють нові товари і послуги. Суть даної теорії полягає в тому, що «зростання не відбувається скрізь і відразу, а виникає в точках або полюсах зростання, з неоднаковою інтенсивністю поширюється по різних каналах, викликаючи різноманітні кінцеві результати» [23].

Отже, концепція полюсів зростання виникла як інструмент подолання регіональних диспропорцій та стимулювання економічного розвитку. За понад 70 років її існування концепція зазнала численних трансформацій, адаптуючись до викликів часу та особливостей регіональної політики країн, які її використовували. Ідея полюсів зростання вперше була запропонована Ф. Перру у 1950-х роках для підтримки післявоєнного економічного розвитку Франції. На початкових етапах концепція базувалася на секторальному підході, де полюси зростання розглядалися як динамічні виробничі галузі або промислові об'єкти, що своїм розвитком впливали на територіальну структуру галузі.

У другій половині XX століття підхід до концепції змінився – секторальний підхід поступився місцем просторовому. Серед перших, хто розвинув цей напрям, був П. Потьє, який висунув ідею «осей зростання». Ці осі виникають між полюсами розвитку завдяки транспортним зв'язкам, які стимулюють розвиток інфраструктури, збільшують транспортні потоки й формують просторовий каркас території.

Подальший розвиток концепції відбувся у 1960-х роках завдяки роботам Ж. Будвіля. Він розширив просторове розуміння полюсів зростання, розглядаючи їх як цілісні територіальні системи з взаємозалежними елементами. На відміну від Перру, Будвіль наголошував на територіальній спеціалізації полюсів і взаємодії між ними. Він також підкреслював значення механізмів поширення нововведень, які забезпечували взаємозв'язок та синергію між полюсами.

Таким чином, концепція полюсів зростання еволюціонувала від вузько сфокусованої ідеї динамічних виробничих об'єктів до інтегрованої просторової моделі, яка враховує взаємодію між регіонами, інфраструктурою та інноваціями.

У період розвитку концепції полюсів зростання з'явилися нові підходи та ідеї, які доповнили й розширили її теоретичну основу.

Ідея експортноорієнтованих промислових комплексів (Х. Ласуен). Х. Ласуен висунув ідею, що полюсами зростання можуть бути промислові комплекси з експортною орієнтацією, які створюють спеціалізацію, що стимулює розвиток допоміжних і супутніх виробництв. Це формує комплексний економічний профіль регіону, посилюючи його конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

Концепція регіональної поляризації (Г. Мюрдаль). Г. Мюрдаль розвинув теорію полюсів зростання в концепцію регіональної поляризації, наголошуючи, що розвиток полюсів може посилювати нерівність між ядром і периферією. Він вбачав у цьому загрозу і наполягав на необхідності державного втручання, яке могло б допомогти зменшити регіональні диспропорції.

Теорія незбалансованого розвитку (А. Гіршман). Протилежну позицію зайняв А. Гіршман, який стверджував, що зростання завжди є незбалансованим на початкових етапах. Він вважав, що поляризація між ядром і периферією є природним процесом, який з часом вирівнюється без втручання держави.

Агломераційний ефект і полюси зростання (Х. Річардсон). Х. Річардсон запропонував розглядати полюс зростання не як цілий регіон, а як частину

території, де зосереджений агломераційний ефект. Такі зони стають магнітами для інвесторів, стимулюючи економічну активність і посилюючи просторову поляризацію.

В Україні концепція полюсів зростання отримала подальший розвиток завдяки роботам Г. Підгрушного, який визначив полюси соціально-економічного розвитку (ПСЕР) як елементи територіальної організації. Він наголошував на ролі міських поселень у цьому процесі. Спільно з К. Мезенцевим та Н. Провотар він підкреслював, що полюси розвиваються завдяки мультиплікаційному ефекту, який стимулює розвиток прилеглих територій через активну економічну діяльність.

Концепція полюсів зростання, попри свою широке застосування в різних країнах, не має єдиного узгодженого трактування в сучасній світовій практиці. Кожна країна чи інституція інтерпретує це поняття по-своєму, враховуючи свої соціально-економічні та географічні особливості.

У Франції полюсами зростання вважаються великі міста, що розташовані в регіонах і мають потенціал до економічного зростання. Ці міста здатні залучати інвестиції, поширювати інновації та сприяти індустріалізаційним процесам на периферійних територіях. Міста слугують центрами, навколо яких формується економічний прогрес і зростання.

У Польщі полюсами зростання є міста-субрегіональні центри, які були або є адміністративними центрами на місцевому рівні. Ці міста є динамічними економічними центрами з інвестиційно привабливими територіями. Вони мають здатність впливати на прилеглі райони, поширюючи економічну активність на периферію в часовому вимірі.

У Румунії полюсами зростання є міста регіонального значення, які належать до найбільших в країні. Ці міста мають потенціал сформувати навколо себе галузеві інноваційні агломерації та чинити значний вплив на прилеглі території, сприяючи таким чином розвитку не лише свого міста, а й усієї навколишньої регіональної економіки.

Попри різноманітність трактувань, спільною рисою всіх підходів є те, що концепція полюсів зростання використовується як інструмент регіонального розвитку. Це передбачає стимулювання економічного зростання в конкретних сусідні території та периферію "центрах", поступово поширюючи розвиток на. Таким чином, полюси зростання не лише виступають центрами економічної активності, але й сприяють більш збалансованому розвитку навколишніх територій через економічний вплив і поширення інновацій [24, с. 101-108].

Різноманітність підходів до концепції полюсів зростання підкреслює її універсальність та важливість у регіональній політиці. Вона слугує як теоретичним підґрунтям для розвитку територій, так і практичним інструментом для формування ефективних стратегій зростання в умовах обмеженості ресурсів.

Писар Н.Б слушно підкреслює, що при обмеженості ресурсів регіоналістика дозволяє сконцентрувати їх там, де вони можуть принести найбільшу економічну віддачу. Ті центри і ареали економічного простору, де розміщуються підприємства лідируючих галузей, стають полюсами тяжіння

факторів виробництва, оскільки забезпечують найбільш ефективне їх використання. Це призводить до концентрації підприємств і формування полюсів економічного зростання. Бо на формування стратегії економічного розвитку регіону впливають процеси глобалізації, які супроводжують трансформацію регіональних економік у зв'язку з необхідністю структурних зрушень пошуком нових форм організації економічних взаємозв'язків, організації поляризованого простору в економіці регіону з метою підвищення та забезпечення конкурентоспроможності регіонів, то важливим чинником забезпечення ефективного розвитку економіки регіону має бути підвищення якості економічного простору регіону. Дослідження якості промислового розвитку регіону вимагає аналізу параметрів щільності природних ресурсів, розміщення, диференціації, концентрації економічної діяльності, існування господарсько-освоєних і неосвоєних територій, зв'язаність економічних зв'язків між частинами й елементами простору, умови мобільності товарів, послуг, капіталу, що визначаються розвитком транспортних і комунікаційних мереж.

Сучасною тенденцією у формуванні регіональних політик є зміщення акцентів на нові нематеріальні сфери діяльності й фактори розміщення (різноманітність і якість сфери культури й рекреаційних послуг; творчий клімат, екологія). Закономірності розміщення аргументуються за результатами аналізу суперечливих індивідуальних, регіональних, корпоративних і державних інтересів, зокрема впровадження інновацій.

А відтак, слід виокремити домінанти теорії дифузії інновацій. Згідно з цією теорією, дифузія інновацій може бути таких видів: дифузія розширення, коли інновації рівномірно поширюються по всіх напрямках від точки виникнення; дифузія переміщення (поширення в певному напрямку); змішаний тип, коли одне покоління інновацій має чотири стадії: виникнення, дифузію, накопичення, насичення; теорія відображає хвилеподібний характер дифузії інновацій; теорія регіонального життєвого циклу.

В рамках цієї теорії процес виробництва товарів розглядається як процес з кількома стадіями: поява нового продукту, зростання його виробництва, зрілість (насичення), скорочення. На стадії інновацій потрібні активні персональні контакти, тому розміщення йде у великих містах. На стадії зростання виробництво переміщується в периферійні регіони, але це створює ризик для невеликих міст, бо за стадією насичення починається зниження або припинення виробництва, поки не з'являться інші інновації у великих містах [21, с. 735-739].

Таким чином, регіональна економічна політика повинна будуватися на створенні сприятливих умов для інноваційної стадії у менш розвинених регіонах, наприклад, у вигляді створення освітніх і наукових центрів, технополісів, тобто плюсів зростання. А полюс зростання необхідно трактувати як географічну агломерацію економічної активності або як сукупність міст, які володіють комплексом швидко розвиваючих виробництв, які мають експортну орієнтацію. Полюси зростають за рахунок імпульсів, створюються зростанням загальнонаціонального попиту, імпульс зростання потім передається

другорядним галузям. Між полюсами зростання формуються осі розвитку. Території, розташовані між полюсами росту і забезпечують транспортний зв'язок, отримують додаткові імпульси розвитку завдяки зростанню вантажопотоків. Ці осі розвитку разом з полюсами росту формують просторовий каркас економічного зростання великого регіону чи країни. Даний підхід знаходить застосування на практиці, в господарсько-освоєних регіонах поляризація відбувається за рахунок модернізації й реструктуризації промислових і аграрних регіонів, створення в них передових інноваційних виробництв разом з об'єктами сучасної інфраструктури.

Такий підхід застосовується у Франції, Нідерландах, Великобританії, Німеччини та ін. країнах з досить високою щільністю господарської діяльності. У регіонах нового освоєння найбільш характерними полюсами зростання стають промислові вузли, які дозволяють комплексно освоювати природні ресурси, створюючи технологічний ланцюжок виробництв, разом з об'єктами інфраструктури [21].

Отже, парадигма регіональної економічної політики тісно пов'язана з дефініціями – регіон і регіональний розвиток.

Возняк Г. В. розглянула базові теоретичні підходи до розуміння сутності поняття «регіон» і зауважила, що не існує уніфікованого визначення поняття «регіон» та соціально-економічних процесів, що в ньому відбуваються. У сучасній економічній науці найбільшого поширення набули чотири парадигми регіону: регіон-квазідержава (середовище, у якому формуються конкурентні переваги економічних суб'єктів), регіон-квазікорпорація (квазікорпорація, яка конкурує з іншими регіонами-квазікорпораціями за збереження та залучення трудових ресурсів, залучення інвестицій, створення нових і збереження діючих підприємств тощо), регіон як інституційна одиниця (економіка регіону розглядається з позиції її потенційних можливостей і враховує базові поняття інституціоналізму: інститути, ринок, організації), регіон-соціум (стійка соціально-економічна сукупність людей, об'єднана соціальним, культурним, політичним, економічним, екологічним простором). Іншими словами, будучи суб'єктом економічних відносин, а не тільки носієм природних, людських, економічних ресурсів, у сучасній регіоналістиці регіон розглядається як поліфункціональна та багатоаспектна система. А регіональний економічний розвиток за своєю суттю – це економічна концепція, яка враховує взаємний вплив економічної діяльності та інтеграції ринків на територіально-географічні об'єкти [25, с. 34-43].

Тому сучасна регіональна економічна політика це сукупність економічних, організаційних, правових заходів спрямованих на комплексне, збалансоване та пропорційне розміщення виробництва на території країни з урахуванням внутрішньодержавного та міжнародного територіального поділу праці і принцип обмеженого центризму. Тобто, регіональний розвиток це процес нагромадження позитивних, незворотних, закономірних змін, які призводять до зростання рівня життя населення в довгостроковій перспективі.

Сучасна регіональна економічна політика має базуватися на такій парадигмі, яка б враховувала інтереси регіонів, здобутки міжсекторального

співробітництва, децентралізацію влади, збалансованість (бюджетну, економічну, соціальну і політичну) та розміщення виробництв на теренах регіону. Для формування та реалізації сучасної ефективної політики регіонального розвитку на засіданні Ради Організації економічного співробітництва і розвитку у 2023 році було розроблено відповідні рекомендації, які надають сторонам (каїнам ЄС) [26].

Уряди по всьому світу давно визнають важливий внесок регіонів, а також міст і сільських районів у їх межах, у підвищення ефективності національної економіки, добробуту громадян і забезпечення екологічної стійкості та здатності протистояти викликам. Регіони мають ключову роль в економічній і соціальній адаптації до мегатрендів, таких як зміна клімату, цифровізація, демографічні зміни та глобалізація, які асиметрично впливають на країни ОЕСР. Водночас, регіони в країнах ОЕСР значно різняться за економічною структурою, продуктивністю й рівнем добробуту. Таке різноманіття має важливі наслідки для розробки та реалізації політики. Крім того, в багатьох країнах ОЕСР існують значні диспропорції між регіонами.

Комітет з політики регіонального розвитку давно доводить, що національні показники часто приховують значні відмінності в економічних, екологічних і соціальних впливах залежно від місця проживання людей. Комітет з політики регіонального розвитку протягом останніх 20 років проводив багатостороннє обговорення щодо формування політики регіонального розвитку через поглиблені огляди, проведені у різних країнах-членах ОЕСР, у тому числі на регіональному та місцевому рівнях, і численні публікації. На цьому шляху Комітет з політики регіонального розвитку допоміг сформувати міжнародну дискусію щодо «чому», «що» і «як» політики регіонального розвитку. Останні кризи не однаково вплинули на регіони всередині країн. Асиметричний вплив цих потрясінь пролив світло на вразливість деяких регіонів. Вони також підкреслили той факт, що політика, необхідна для пом’якшення потрясінь, не може бути просторово-сліпою, враховуючи їх сильно диференційований територіальний вплив.

Недавні кризи також є останнім доказом того, що ігнорування значних регіональних диспропорцій має важкі наслідки. Водночас регіони не однаково спроможні протидіяти мегатрендам. Тому роль політики регіонального розвитку стає більш важливою ніж коли-небудь, щоб допомогти політикам і урядовцям впоратися з такими складними викликами й компромісами та розбудовувати стійкі регіони.

Рекомендація забезпечує комплексну політичну рамку для підтримки формування та реалізації ефективної політики регіонального розвитку. Вона базується на існуючих стандартах та інструментах ОЕСР, які розробляє Комітет з політики регіонального розвитку, включаючи Рекомендацію 2014 року щодо ефективних публічних інвестицій на всіх рівнях врядування і Декларацію 2019 року про політики побудови кращого майбутнього для регіонів, міст і сільських територій. Крім того, Рекомендація спирається на Принципи ОЕСР щодо міської політики, Принципи ОЕСР щодо сільської політики та Принципи

ОЕСР щодо управління водними ресурсами, затверджених Комітетом з політики регіонального розвитку.

Рекомендація враховує, що політика регіонального розвитку є довгостроковою, міжсекторальною, багаторівневою політикою, спрямованою на покращення внеску всіх регіонів у національну ефективність і зменшення нерівності між територіями та людьми.

Політика регіонального розвитку передбачає, що необхідні знання для розробки та впровадження політики для певної території знаходяться на цій території та належать місцевим жителям і громадам. Важливі учасники, які підтримали Рекомендацію, вважають, що ці знання часто належать корінним народам, які мають ключове значення в підходах до регіонального розвитку, орієнтованих на територію. Політика регіонального розвитку може формуватися як на національному, так і на субнаціональному рівнях. Рекомендація спирається на десять взаємодоповнюючих основ політики регіонального розвитку:

1) Розроблення та реалізація стратегії регіонального розвитку;
2) Орієнтація на відповідний територіальний рівень і масштаб;
3) Залучення громад і зацікавлених сторін до спільного творення;
4) Розбудова стійких регіонів;
5) Формування територіальних даних;
6) Створення надійних багаторівневих систем врядування;
7) Зміцнення спроможності;
8) Мобілізація фінансових ресурсів;
9) Сприяння доброчесності;
10) Впровадження управління ефективністю.

Рекомендація враховує відмінності між країнами щодо багаторівневих систем управління та різних компетенцій чи спільних повноважень, які мають субнаціональні рівні влади в політиці регіонального розвитку. Хоча Рекомендація застосовується на всіх рівнях управління, її впровадження може варіюватися серед і всередині сторін, які приєдналися до неї, залежно від їхніх компетенцій та інтересів, особливо на субнаціональному рівні.

Багаторівневе врядування стосується інституційної та фінансової взаємодії між рівнями влади та широким колом неурядових зацікавлених сторін, включаючи приватних суб’єктів і громадян, під час формування та реалізації державних політик, які мають вплив на субнаціональний рівень. Ця взаємодія характеризується взаємною залежністю між рівнями влади та проходить по вертикалі (між різними рівнями влади), горизонтально (на тому самому рівні влади) та у мережевий спосіб із ширшим колом неурядових зацікавлених сторін (громадян, приватних суб’єктів).

Збереження природного середовища Європи значною мірою залежить від ефективності співпраці між країнами та проведення узгодженої політики просторового розвитку. Важливість досягнення гармонійного сталого співіснування економічної, соціальної та екологічної сфер суспільної діяльності підтверджується постійним пошуком відповідних стратегій, тактик, механізмів, інструментів та заходів політики щодо просторового розвитку

країн-членів Євросоюзу та європростору в цілому. Як результат, країни-члени ЄС розробили одну з найкращих у світі моделей гнучкої регіональної політики, що сприяє сталому просторовому розвитку регіонів.

Інструменти просторого та регіонального планування взаємодіють через механізми, які забезпечують інтеграцію даних, аналіз потреб територій та формування комплексних стратегій. Наприклад, цифровізація дозволяє зібрати та обробити дані, що сприяє більш точному плануванню.

Таким чином, структурно-логічний зв'язок між цими інструментами забезпечує цілісність підходів до розвитку територій, що є критично важливим у сучасних умовах України. В таблиці 3 подано кореспондування національних інструментів просторого планування та регіонального розвитку.

Таблиця 3

Кореспондування інструментів просторого планування та регіонального розвитку

Інструмент	Опис	Зв'язок з регіональним плануванням
Просторове планування	Наукова дисципліна, що визначає використання території	Служить основою для формування регіональних стратегій.
Стратегічне планування	Визначає довгострокові цілі розвитку регіонів	Включає просторові аспекти для досягнення цілей.
Економічне планування	Оцінка ресурсів та їх використання для розвитку	Підтримує реалізацію просторових проєктів.
Цифровізація	Використання цифрових технологій для оптимізації планування	Підвищує ефективність регіональних стратегій.

Джерело: [27]

Стратегічне планування просторового та регіонального розвитку визначає економічний розвиток регіону у цілому, його внутрішня інфраструктура, яка представлена різними галузями, підприємствами малого та середнього бізнесу, промисловими підприємствами – виробниками, які забезпечують безперервну життєдіяльність регіону. Стратегічне планування просторового та регіонального розвитку обумовлюється обсягами ресурсного потенціалу, системою охорони навколишнього середовища, іншими важливими секторами, які можуть різнитися за специфічними властивостями, притаманними кожному окремому регіону або галузі, є запорукою його ефективного та сталого розвитку і виступає однією з важливих та значущих інструментів з реалізації загальної економічної стратегії розвитку.

Загальновідомо, що існує багато тлумачень понять «розвиток регіону» у сполученні з такими поняттями, як «сталий економічний розвиток», «стале економічне зростання», «збалансований розвиток» та ін. Виходячи з цього, також існує значна кількість підходів до вимірювання якісних та кількісних характеристик регіонального розвитку, що впливає на визначення шляхів забезпечення подальшого економічного зростання [28, с. 133].

Стратегічні цілі розвитку регіону спонукають міську владу передбачати в стратегічному плануванні залучення внутрішнього ресурсного потенціалу, фінансових ресурсів, а за результатом проведеної оптимізації фінансового потенціалу, використання інших джерел – інвестицій, як внутрішніх так і зовнішніх. Кожне джерело фінансування має свої особливості й умови використання, тому при організації фінансування аналізуються позитивні та негативні наслідки використання можливих форм фінансування з наступним вибором найбільш відповідних для реалізації конкретної програми. До основних форм фінансування можна віднести боргове, часткове фінансування та на основі власного капіталу [29, с. 200].

Стратегічне планування, яке передбачає позитивні та негативні наслідки використання тих чи інших форм фінансування має певні переваги. Стратегічний план розвитку регіону та заходи, передбачені у ньому реалізовується не тільки органами місцевого самоврядування, але й іншими стейкхолдерами, які зацікавлені у розвитку в регіоні або простору. Розроблений робочою групою, виходячи з інтересів і пріоритетів розвитку громади, стратегічний план розвитку регіон, набуває певних властивостей і стає пріоритетним документом, який дає змогу здійснювати ефективну організацію процесів за усіма ланками та етапами, передбачає використання виробничого, фінансового потенціалу, інвестиційних ресурсів регіону, враховує ступінь розвиненості системи рекрутингу в регіоні, якість та склад кадрового потенціалу, який в перспективі зможе ефективно реалізувати інвестиційні кошти за для досягнення стратегічної мети.

Сформований стратегічний план розвитку регіону, який передбачає означені цілі та чітко визначену мету, узгоджену з громадами, за для досягнення якої регіон потребує додаткового інвестування, залучення економічних механізмів досягнення результатів, а головне, розвинену систему контролю процесу реалізації стратегічного плану, надає переваги у доступі до банківських кредитів або міжнародних грантів, які виділяються різними міжнародними фінансовими установами, зокрема ЄС, громадськими організаціями, бізнесовими структурами країни тощо.

Організацією економічного співробітництва та розвитку пропонується впроваджувати ефективну територіально-орієнтовану політику регіонального зростання, для підтримки інклюзивного й сталого розвитку та добробуту на благо всіх. Для регіонального зростання в контексті просторого розвитку слід спиратися на відповідний континуум, рис. 2.

Отож, сучасна парадигма регіональної економічної політики й трансформації економічного простору – це набір концептуальних підходів та стратегій, які спрямовані на розвиток і підвищення життєздатності регіонів через комплексний підхід до управління економічними процесами на місцевому та державному рівнях. Ця парадигма базується на сучасних теоріях регіонального розвитку, які інтегрують економічні, соціальні, екологічні та просторові аспекти, а також враховують вплив глобалізаційних процесів і виклики сучасної економіки.

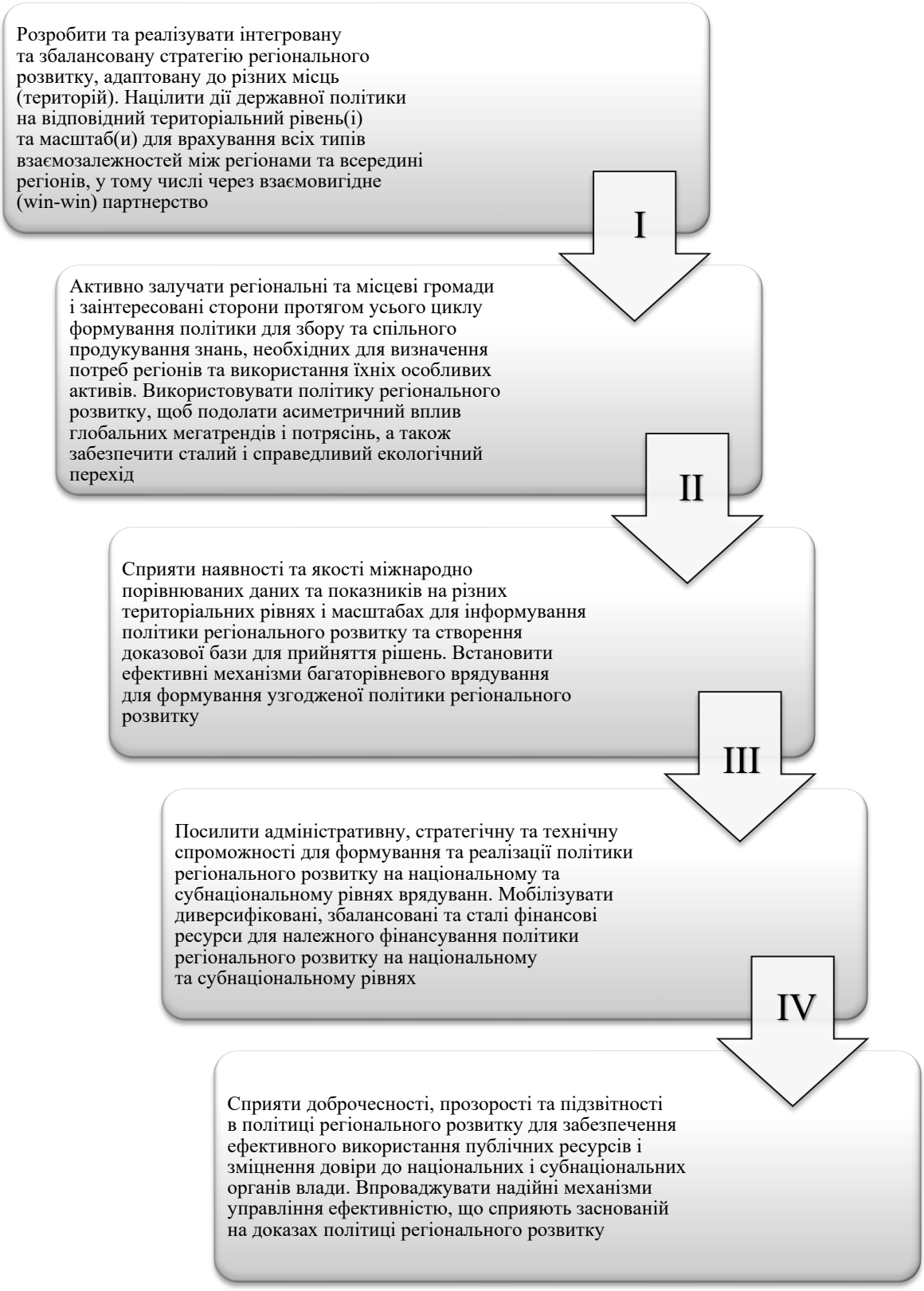


Рис. 2. Континуум регіонального розвитку в контексті трансформації економічного простору

Джерело: сформовано авторами на основі [27]

Парадигма включає аналіз і використання різних моделей, таких як концепція полюсів зростання, агломераційні моделі, кластеризація виробництв, які дозволяють максимізувати використання регіональних ресурсів і знижувати економічні диспропорції. Вона також передбачає адаптацію економічної політики до нових умов і викликів, зокрема пов'язаних із переходом до стійкого розвитку та постконфліктного відновлення.

Трансформація економічного простору полягає у зміні структури та функціонального призначення регіонів, що спричиняється як внутрішніми факторами (розвиток місцевого бізнесу, демографічні зміни), так і зовнішніми впливами (глобалізація, міжнародні інтеграційні процеси). Це дозволяє забезпечити ефективне використання територій, оптимізувати розподіл виробничих сил та стимулювати економічне зростання за рахунок взаємодії між регіонами та секторами економіки.

Парадигма регіональної політики в економічному просторі – це комплексна концептуальна модель, яка визначає основні підходи до формування та реалізації регіональної політики з метою ефективного просторового розвитку економіки. Когнітивна карта формування парадигми регіональної політики розвитку в економічному подано на рис. 3.

Ця парадигма спрямована на формування ефективної регіональної політики, яка забезпечує трансформацію економічного простору відповідно до сучасних викликів та потреб сталого розвитку.

Сучасна парадигма регіональної економічної політики зазнала значних змін під впливом глобальних викликів і трансформацій економічного простору. Зміна економічних і соціальних умов змусила перейти від класичних і неокласичних теорій до сучасних підходів, які враховують комплексні просторові, соціальні та інноваційні фактори.

Розвиток регіональної економічної політики вимагає застосування поєднаних підходів, що базуються на елементах кумулятивного росту, нової економічної географії та сучасних концепціях кластеризації й агломерації. Це дозволяє врахувати не тільки економічні, але й екологічні, соціальні та культурні аспекти регіонального розвитку. А успішна регіональна політика має спиратися на принципи регіоналізації, що підкреслює роль локальних і субнаціональних одиниць у реалізації економічних стратегій. Такий підхід сприяє збалансованому розвитку та зменшенню диспропорцій між регіонами.

Імплементація положень, що відповідають стандартам ЄС і міжнародним практикам, є важливою умовою для забезпечення ефективного просторового розвитку. Це включає вдосконалення законодавчої бази, що регулює просторове планування та підтримує інтеграцію України до європейського економічного простору. І важливою складовою регіональної політики є формування стратегій просторового розвитку, що враховують локальні особливості та використовують різні моделі, зокрема, полюси зростання, поліцентризм та кластерний розвиток.

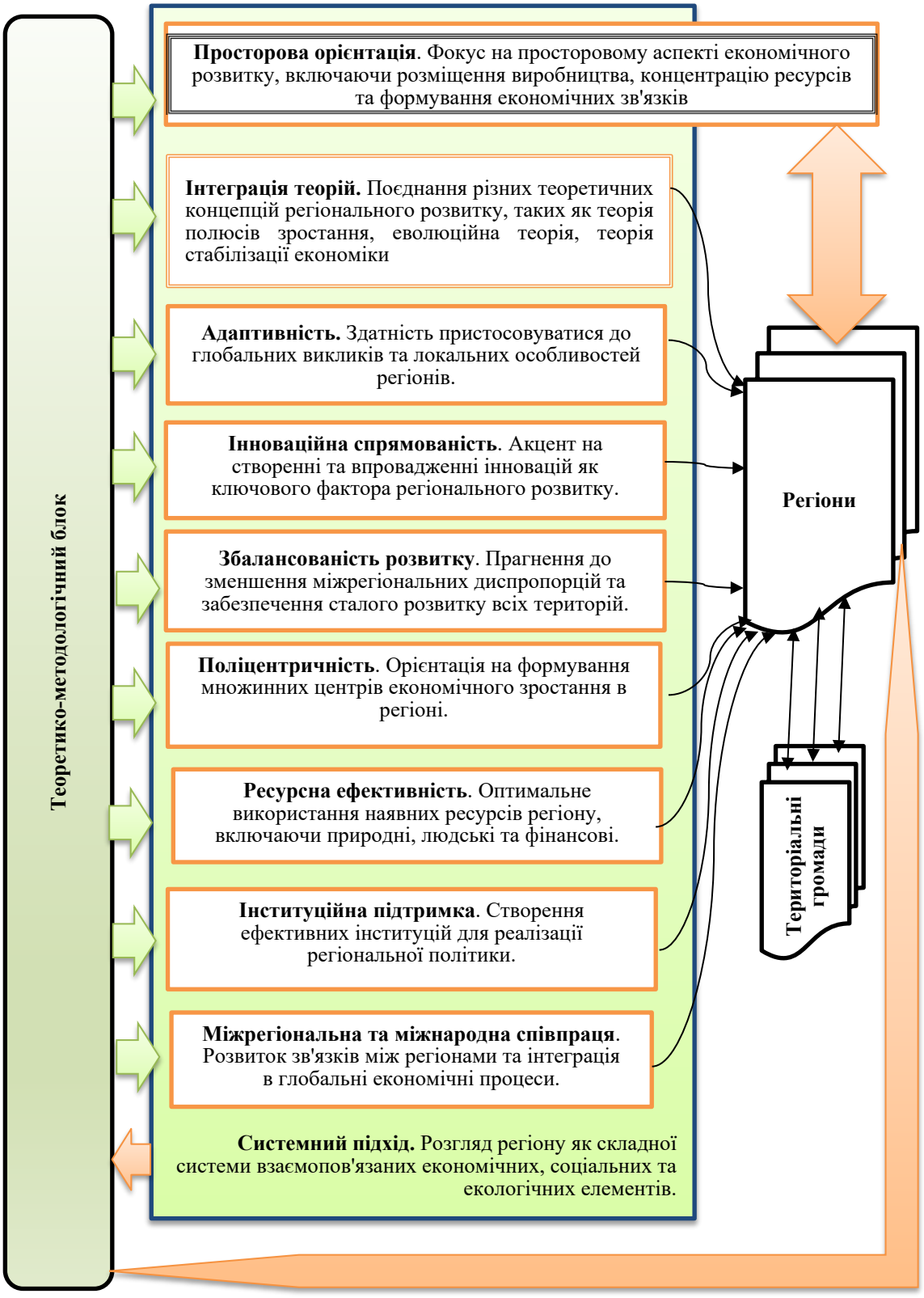


Рис. 3. Когнітивна карта формування парадигми регіональної політики розвитку в економічному просторі

Джерело: розроблено авторами

Що дозволяє адаптувати економіку до нових викликів, зокрема, до умов постконфліктного відновлення. Виявлені проблеми поляризації регіонів та диспропорції у розвитку потребують відповідних заходів, таких як стимулювання локальних економічних ініціатив, підтримка інфраструктурних проєктів та забезпечення інклюзивного підходу до управління територіями. Тому було сформовано континуум регіонального розвитку в контексті трансформації економічного простору.

Отже, парадигма регіональної економічної політики й трансформацій економічного простору отримали подальший розвиток шляхом систематизації теорій, теоретичних підходів, ідей та концепцій до формування регіональної економічної політики та виокремленням територіально-просторового, в сторону якого спостерігається зміщення акценту в економічні теорії та практиці в країнах ЄС, що дозволило: уточнити кореспондування інструментів просторового планування та регіонального розвитку, сформувати континуум регіонального розвитку в контексті трансформації економічного простору, розробити когнітивну карту парадигми регіональної економічної політики й трансформації економічного простору.

Для ефективного розвитку регіонів необхідно впроваджувати сучасні методології, що базуються на поєднанні традиційних і новітніх підходів, і забезпечувати узгодженість політики на всіх рівнях – від державного до місцевого, враховуючи когерентність глобальних та регіональних чинників в контексті формування економічного простору, що означає узгодженість, взаємопов'язаність та взаємодоповнюваність процесів, що відбуваються на глобальному та регіональному рівнях і впливають на структуру, динаміку та особливості розвитку економічного середовища. Та є ключовим елементом ефективного просторового розвитку, що дозволяє регіонам інтегруватися у світову економіку, зберігаючи при цьому власну ідентичність та конкурентні переваги через когерентність глобальних та регіональних чинників в контексті формування економічного простору України.

Розділ 3. Когерентність глобальних та регіональних чинників в контексті формування економічного простору України

Економічний простір України значною мірою залежить від когерентності глобальних та регіональних чинників, що впливають на розвиток національної економіки. В умовах глобалізації, коли економічні процеси стають усе більше поглибленими, а межі між національними економіками стираються, питання інтеграції України у світову економіку набувають просторового кшталту. Водночас врахування регіональних особливостей та локальних ініціатив стає критично важливим для формування економічного простору України. Економічний простір України це сукупність економічних відносин та інститутів, що функціонують на території країни, яка містить вільний рух товарів, послуг, капіталу та робочої сили, а також єдину систему економічного регулювання. Це поняття також охоплює територіальну структуру економіки, яка формується виробничими відносинами між різними суб'єктами підприємницької діяльності [30].

Базисом для формування економічного простору України слугують й певні адміністративні суб'єкти, в яких історично склалися певні взаємозв'язки (область, район, громади тощо), а також адміністративно-територіальні утворення з ще не визначеними межами (зони впливу великих міст, транскордонні території, інше). Наявність простору передбачає наявність єдиного бізнес-середовища, яке формується під впливом ендогенних та екзогенних чинників.

Одним з основних екзогенних чинників, що впливає на економічний простір України, є інтеграція в міжнародні економічні структури та угоди через Євроінтеграцію. Це передбачає участь у світовій торгівлі, співпрацю з міжнародними фінансовими інститутами, а також впровадження європейських стандартів і практик у національне законодавство. Ці процеси сприяють залученню іноземних інвестицій, поліпшенню конкурентоспроможності вітчизняних товарів і послуг, а також стимулюють економічне зростання у мирні часи. Проте інтеграція в економіку ЄС та у світову економіку супроводжується також певними викликами. Серед них – необхідність адаптації до змін зовнішнього макросередовища, конкуренція з іноземними виробниками, а також ризики, пов'язані з глобальними економічними кризами. Крім того, в умовах глобалізації зростає значення світових економічних процесів і політик, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на національну економіку.

Щодо регіональних чинників, то вини охоплюють не тільки внутрішні економічні процеси, а й політичні, соціальні та екологічні аспекти. Наприклад, економічний розвиток окремих регіонів України може значно відрізнятися залежно від наявності природних ресурсів, рівня інфраструктури, доступу до ринків збуту та інших факторів, а головне – ступенем руйнування інфраструктури. Це створює асиметричність економічного розвитку, що, своєю чергою, впливає на загальний економічний простір країни.

Крім того, державна регіональна політика відіграє ключову роль у формуванні економічного простору України. Ефективне управління регіональним розвитком може сприяти зменшенню диспропорцій між регіонами, підвищенню рівня життя населення та забезпеченню економічного зростання у воєнний та повоєнний час. Водночас неузгодженість регіональної політики з інтересами ЄС може призвести до посилення економічних і соціальних проблем.

А. Поліщук розглядає економічний простір у сучасному науковому дискурсі, наголошуючи на важливості інтеграції глобальних і регіональних аспектів [31]. С.В. Корнієвський аналізує вплив регіональної конкуренції та міжрегіональної інтеграції на формування політики регіонального розвитку [32]. І.І. Людвік досліджує вплив конкуренції між регіонами та їхньої інтеграції на створення стратегій розвитку регіонів в Україні в умовах глобалізації економіки [33]. А.С. Бензарь та О.А. Пєстова вивчають інноваційну спроможність регіонів України в контексті глобальних економічних процесів, підкреслюючи важливість регіональної адаптації [34]. О.М. Вовк розглядає формування інноваційного потенціалу підприємств в умовах цифровізації регіональних

економічних систем, акцентуючи на необхідності синергетичної взаємодії [35]. Я. Вермениць аналізує регіональний чинник у побудові глобального середовища безпеки, визначаючи концепти та тенденції цього процесу [36]. О. Підвальна та І. Надкерничний розглядають особливості формування просторових форм ведення бізнесу в контексті постіндустріального розвитку, наголошуючи на важливості регіональних аспектів [37]. Л. Черкаско пропонує систему управління регіональним розвитком в Україні, що базується на принципах економіки знань, орієнтується на стимулювання інновацій, підтримку освітніх і наукових ініціатив [38]. Н. Дугієнко та О. Дугієнко визначають пріоритети міжнародної економічної діяльності України, розглядаючи глобальні та регіональні аспекти [39]. Н. Стукало та А. Сімахова досліджують глобальні тренди розвитку соціальної економіки, підкреслюючи вплив глобалізації на регіональний розвиток [40]. Б.В. Дергалюк вивчає роль інтелектуального капіталу для здійснення структурної модернізації регіональної економіки [16]. М. Андрієнко та П. Гаман аналізують проблеми та перспективи державного управління України в умовах глобалізації економіки, наголошуючи на важливості інтеграції глобальних і регіональних чинників [41]. М. Дмитро досліджує інноваційну трансформацію післявоєнної економіки України, акцентуючи на детермінації цілепокладання та регіональних особливостях [42].

Заслуговує на особливу уваги наукові здобутки М.І. Мельник і І.В. Лещух, які дослідили когерентний підхід до формування сучасної моделі просторового розвитку економіки України. Науковцями розкрито домінантні особливості та інструментарій застосування когерентного підходу до формування сучасної моделі просторового розвитку економіки України, ураховуючи контекст як адміністративно-фінансової децентралізації, так і повоєнного відновлення України. Надано авторське визначення просторової когерентності регіонального розвитку як синтетичної (інтегральної) характеристики, яка розкриває здатність територіально-суспільної системи до просторової цілісності, інтегрованості, зв’язаності, узгодженості в соціальній, економічній суспільній, інституційній площині на локальному, регіональному, субрегіональному, макрорегіональному та національному рівнях. Визначено предметні площини концептуальних і прикладних завдань для формування сучасної моделі просторового розвитку економіки України на когерентних засадах та обґрунтовано фінансові, економічні, інституційні, просторово-планувальні інструменти когерентності стратегічних соціально-економічних і просторових пріоритетів розвитку територіальних суспільних систем різного рівня (громад, регіонів, функціональних типів територій), політики інтегрованого розвитку регіональних і локальних систем, узгодження стратегічного та просторового планування на національному, регіональному, локальному та секторальному рівнях [43, с. 23-33].

Попри значну кількість наукових праць, присвячених обраній проблематиці, низка питань потребує додаткової наукової уваги. Зокрема, йдеться про необхідність дослідження впливу глобальних економічних процесів на регіональний розвиток України, когерентність між глобальними та

регіональними чинниками, визначення основних викликів та ризиків, пов'язаних з інтеграцією України у світову економіку, а також розробку ефективних стратегічних рішень в контексті державного управління для підтримки стійкого економічного зростання в умовах глобальних викликів.

Вочевидь, що в сучасній економічній системі простежується два дуже складних, взаємопов'язаних і одночасно взаємосуперечливих, процеси – глобалізація та регіоналізація, які не тільки спричиняють зміни в соціально-економічних складових, але й здійснюють суттєвий вплив на трансформацію простору. Створюються нові просторові утворення, які володіють новими якостями, відносною цілісністю і маневреністю, тому глобалізація та регіоналізація, це дві сторони просторової реформації тобто просторова реформація має дуальну природу.

Вплив глобальних економічних процесів на економічний простір України є надзвичайно важливим трендом, який визначає економічну політику країни та її здатність інтегруватися в міжнародне економічне середовище. У сучасних умовах глобалізації економіки, посилення міжнародної конкуренції та швидкого технологічного розвитку, країни, зокрема й Україна, стикаються з необхідністю адаптації до нових реалій. Це передбачає утримання своїх конкурентних позицій у міжнародній торгівлі в умовах воєнного стану, залучення України до діяльності міжнародних фінансових структур та інтеграцію в економічні союзи, такі як Європейський Союз тощо. Кожен із цих напрямів має свої евентуальні відмінності, які формують сучасні економічні виклики та можливості для України (табл. 4).

Таблиця 4

Вплив перманентних глобальних тенденцій на економічний простір України

Напрям впливу	Позитивні наслідки	Ризики
Міжнародна торгівля	Розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності, залучення іноземних інвестицій	Залежність від зовнішніх ринків, вразливість до коливань світових цін
Участь у міжнародних фінансових структурах	Стабілізація економіки, доступ до фінансових ресурсів для реформ	Суворі умови надання фінансової допомоги, необхідність складних реформ
Інтеграція в Європейський Союз	Доступ до європейських ринків, технологій та фінансових інструментів	Потреба у виконанні європейських стандартів, адаптація законодавства

Джерело: сформовано авторами

Основними чинниками, що впивають на економічний розвиток регіонів, це військові дії, який корелюють з географічним розташуванням регіонів, наявність природних ресурсів, рівень розвитку (руйнування) інфраструктури, соціально-економічні умови, політична стабільність та ефективність

регіонального (місцевого) управління. Кожен з цих чинників відіграє важливу роль у формуванні економічного простору України. Проте експерти та науковці визначають поляризацію регіональних чинників, що впливають на економічний простір України через війну, які систематизовано, таблиця 5.

Трансформація економік регіонів через війну кореспондує з функціональними типами територій, які унормовані в Законі України «Про засади державної регіональної політики» та враховувати наслідки мілітаризації: 1) території відновлення; 2) регіональні полюси зростання; 3) території з особливими умовами для розвитку; 4) території сталого розвитку [44]. Очевидно, що в умовах війни зростають регіональні та секторальні дисбаланси, ускладняється впровадження системних реформ з ефективної структурної трансформації економіки регіонів, міст та територіальних громад. Вони все більше залежать від економіки в умовах воєнного часу, соціальних потреб та глобальних впливів. У воєнний час нівелюється самоідентифікація та конкурентні переваги регіонів та територій, крім того, різні типи територій вимагають окремих підходів для забезпечення узгодженого регіонального розвитку задля просторової трансформації.

Ключовим аспектом економічного розвитку України є когерентність глобальних та регіональних чинників, яку слід розглядати як синтетичну (інтегральну) характеристику, яка розкриває здатність територіально-суспільної системи до просторової цілісності, інтегрованості, зв'язаності, узгодженості в соціальній, економічній суспільній, інституційній площині на локальному, регіональному, субрегіональному, макрорегіональному та національному рівнях.

Когерентність глобальних та регіональних чинників сприяє досягненню міжрегіональної (міжтериторіальної) конвергентності, групової суб'єктності, солідарності та єдності соціально-економічного простору країни, розвитку мережевих економічних зав'язків, підвищенню ефективності реалізації територіального капіталу, а також формує суспільну здатність і готовність до спільної дії, взаємодії на основі ідентичності, довіри, інклюзії. З іншого боку, підвищення рівня резильєнтності територіальних суспільних систем (громад, міст, регіонів) пов'язане з ефективними структурними трансформаціями як національної, так і локальних економічних систем.

В умовах війни посилюються структурні та секторальні дисбаланси, тому когерентність глобальних та регіональних чинників нівелюється через структурну трансформацію економіки регіонів, міст і територіальних громад, яка здебільшого залежна від воєнної економіки, соціальних потреб (ризиків) і глобальних тенденцій. У результаті можемо спостерігати лише закріплення тимчасових кон'юнктурних переваг територій без урахування стратегічних перспектив і смартпріоритетів розвитку. Когерентність цих чинників створює унікальні економічні простори, що потребують детального аналізу та розуміння для забезпечення стійкого розвитку (рис. 4).

Адже, у сучасних умовах когерентність глобальних та регіональних чинників набуває особливої значущості через динамічність змін та викликів, що впливають на економічний простір.

Таблиця 5

Систематика регіональних чинників, що впливають на економічний простір України: довоєнний та воєнний аспекти

Регіональні чинники	Вплив до війни		Регіональні чинники	Вплив у час війни
Концентрація економічної активності	Регіони з високою концентрацією економічної активності, такі як великі міста та промислові центри, створюють імпульси для розвитку економіч-ного простору країни. Вони стають центрами тяжіння для інвестицій, робочої сили та інновацій.	**Військова агресія РФ проти України 2022-2024 роки**	Орієнтація економіки України на західні регіони	Нові та розширювані підприємства на заході України після релокації підсилюють економіку західних регіонів, що обумовлює трансформацію економічного простору країни.
Регіональні диспропорції	В Україні існують значні відмінності в рівні економічного розвитку між регіонами. Ці диспропорції можуть бути викликані різними факторами, такими як доступ до ресурсів, інфраструктура та соціально-економічні умови		Трансформація демографічного простору країни	Міграція населення через окупацію східних регіонів України змінює демографічну мапу регіонів та країни. ВПО переселяються головним чином до Волинської, Вінницької, Львівської, Житомирської, Івано-Франківської областей та Києва.
Інтеграція в глобальний економічний простір	Регіони, які активно інтегруються в глобальні ринки, сприяють розширенню економічного простору України. Це включає розвиток експорту, залучення іноземних інвестицій та участь у міжнародних роєктах.		Трансформація регіональних ринків збуту та зайнятості	Переселенці створюють додатковий попит на місцеві продукти та послуги. Це стимулює розвиток місцевої економіки та створення нових робочих місць в центральних та західних регіонах.
Економіко-географічне положення	Географічне розташування регіонів впливає на їхню роль у економічному просторі. Регіони, розташовані на перетині важливих транспортних шляхів або поблизу кордонів, мають стратегічні переваги для розвитку торгівлі та логістики.		Трансформація виробничої інфраструктури в регіонах країни	Бізнеси переїжджають з прифронтових регіонів до безпечніших територій в центральних та західних областях. Спостерігається переформатування та трансформація виробничих процесів.

Джерело: розроблено авторами за результатами досліджень

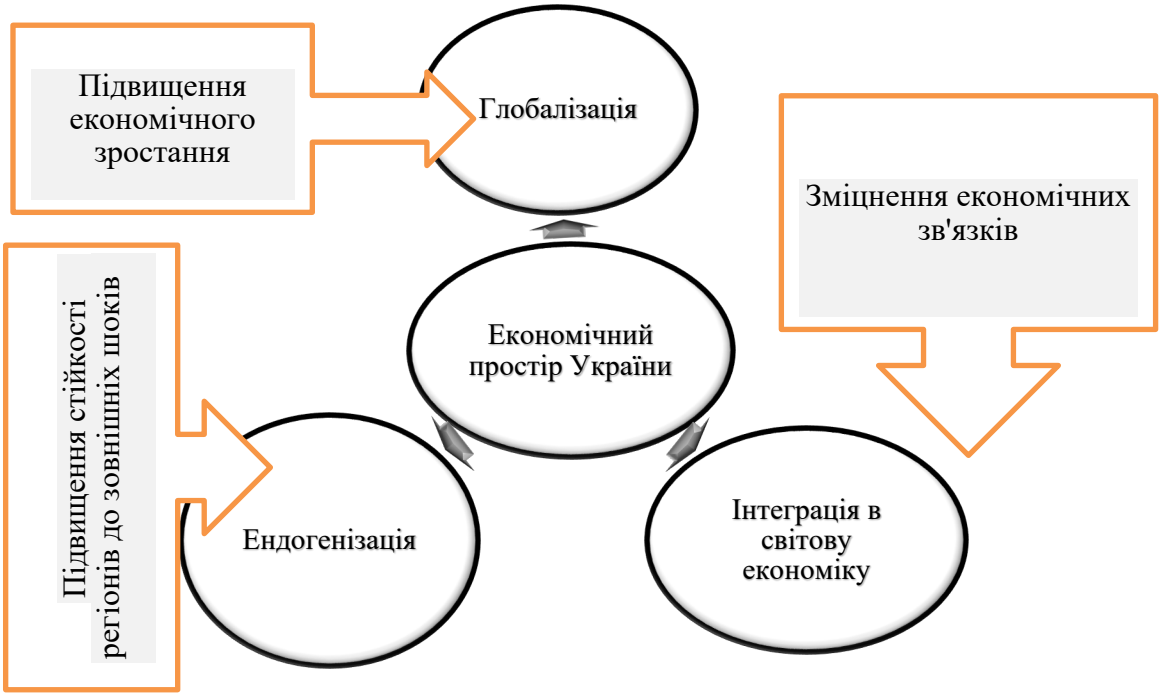


Рис. 4. Тріада когерентності глобальних та регіональних чинників в контексті формування економічного простору України

Світові ринки активно зазнають вплив політичних та військових конфліктів, що зумовлює зміни в попиті та цінах на природні ресурси. Це безпосередньо впливає на економічну активність України, яка залежать від видобутку та експорту цих ресурсів.

Міжнародна торгівля стає все більш інтегрованою, а розвинена інфраструктура відіграватиме вирішальну роль у здатності регіонів України брати участь у глобальних ланцюгах постачання. Регіони з добре розвиненою транспортною та логістичною інфраструктурою, такі як західні області України, мають значні переваги в залученні міжнародних інвестицій та підвищенні обсягів експорту та імпорту.

Технологічні зміни, що відбуваються на глобальному рівні, також мають значний вплив на просторову економіку України. Впровадження нових технологій та інноваційних рішень вимагає висококваліфікованої робочої сили й модернізації виробничих процесів. Це створить нові можливості для економічного зростання в регіонах з високим рівнем освіти та наявністю технопарків і інноваційних центрів, таких як Київ та Київська область.

Політичні та економічні інтеграційні процеси, зокрема вступ до ЄС та укладання торгових угод, створюють додаткові можливості для розвитку регіонів України. Проте ефективність реалізації цих можливостей здебільшого залежить від місцевих політичних умов та стабільності. Політична стабільність та ефективне управління є критичними для залучення іноземних інвестицій і участі в міжнародних проєктах, що особливо актуально для західних та північних регіонів країни.

Інтеграція України у світову економіку є складним і багатогранним процесом, що потребує врахування як глобальних, так і регіональних чинників. Вплив цих чинників визначає економічну політику країни, її здатність адаптуватися до змін у міжнародному середовищі та ефективно використовувати наявні ресурси. Глобальні процеси, такі як економічні кризи, зміни в міжнародній торгівлі, технологічний прогрес і геополітичні зміни, мають значний вплив на економічний простір України. Водночас регіональні особливості країни, зокрема географічне розташування, історичні традиції, повоєнна структура економіки та соціально-економічні умови, визначатимуть спроможність регіонів адаптуватися до цих глобальних змін і впливати на національну економіку.

Ефективність і гармонійність просторового розвитку України досягається за умови реалізації когерентного підходу як щодо забезпечення просторової згуртованості, так і стратегічної конкурентоспроможності регіонального розвитку, проте одночасне досягнення цих завдань часто утруднене через їхню асинхронність, що безумовно проявляється і в питаннях підходів, інструментів, механізмів регулювання і розвитку.

Когерентний підхід до формування просторового розвитку економіки України вимагає вирішення концептуальних і прикладних завдань у межах низки предметних площин:

– розширення наукових засад когерентного просторового розвитку, які ґрунтуються на міждисциплінарному підході, що передбачає синтез економічних, соціальних, управлінських, поведінкових (когнітивних), просторово-географічних, інституційних аспектів дослідження здатності територіально-суспільних систем до просторової цілісності, інтегрованості, зв’язаності, узгодженості в соціальній, економічній, суспільній, інституційній площинах;

– ідентифікація чинників і визначення домінант просторової когерентності регіонального розвитку, виявлення секторів і видів економічної діяльності зі стратегічною конкурентоспроможністю на основі їхньої соціально-економічної віддачі для розвитку територіально-суспільних систем різного рівня (територіальних громад, міст, регіонів) і можливостей виходу на зовнішні ринки товарів, ресурсів і капіталів;

– визначення предметних площин синхронізації процесів досягнення просторової когерентності та стратегічної конкурентоспроможності регіонального розвитку на етапах постановки завдань, цілей і пріоритетів розвитку; вибору інструментів та механізмів реалізації державної регіональної політики;

– розроблення когерентного підходу до формування моделі просторового розвитку економіки України на основі узгодження державної регіональної та секторальних політик в Україні, розвитку багатосекторального партнерства, мережевих зв’язків, транскордонного співробітництва, дифузії процесів просторової інтеграції, формування групової суб’єктності, солідарності та єдності соціально-економічного простору України;

– обґрунтування пропозицій щодо формування і реалізації державної регіональної політики в частині напрямів та організаційно-інституційних механізмів досягнення просторової когерентності на основі узгодження пріоритетів розвитку (зокрема і щодо стратегічної конкурентоспроможності), координації цілей стейкхолдерів, розв'язання проблеми ексклюзивності (інституційної дисфункції) регулювання соціально-економічного розвитку регіонів України, активізації центро-периферійних взаємодій і розвитку транскордонного співробітництва;

– удосконалення системи середньострокового та довгострокового стратегічного проєктування регіонального розвитку на засадах узгодження секторального, просторового та управлінського підходів, що сприятиме досягненню міжрегіональної конвергентності, інтегрованості соціально-економічного простору країни, дасть змогу забезпечити тяглість державної регіональної політики в контексті досягнення стратегічних пріоритетів просторового розвитку в Україні [43 с. 25-26].

Дослідженню економічних проблем регіонального розвитку в умовах глобалізації присвячено наукові роботи В.В. Борщевського, в яких вчений проаналізував тематичні наукові публікації вітчизняних і закордоннихй авторів [45]. Виявив провідні глобалізаційні чинники впливу на ендогенний розвиток регіонів у сучасних соціально-економічних умовах. Визначив основні тенденції та перспективи їх використання в коротко – та середньостроковій перспективі. З'ясував, що найбільш контраверсійним впливом з погляду збільшення потенціалу ендогенного зростання економіки регіонів є глобалізаційні чинники, уособлені нетарифними обмеженнями, завуальованими екологічними, суспільно-психологічними або безпековими мотивами та аргументами. До основних пріоритетів мінімізації деструктивного впливу відповідних чинників деглобалізаційного характеру науковцем віднесено активізацію дво – та багатосторонньої співпраці між регіонами, диверсифікацію форм та інтенсифікацію процесів транскордонного співробітництва з їхньою участю, посилення відкритості регіональних економік, впровадження сучасних принципів демократичного управління та міжсекторного партнерства.

Проведене наукове дослідження дало змогу ідентифікувати основні групи глобалізаційних чинників впливу на розвиток регіонів за кожним з критеріїв: по-перше, інституційно-економічної, організаційно-адміністративної та суспільно-психологічної спрямованості впливу; по-друге, транспарентної, гібридної та латентної форми вияву.

До стимулювальних глобалізаційних чинників ендогенного зростання регіонів авто відносить такі: відсутність або незначну кількість наявних регуляторних обмежень (як митних, так і нетарифних); відкритість державної, регіональної та місцевої влади по різні боки кордону до співпраці з іноземними партнерами; прозорість управлінських рішень і документів; достатній рівень розвиненості інституційної інфраструктури; сприятливу суспільно-політичну ситуацію, яка полягає в позитивній налаштованості як місцевого населення та бізнесу, так і в зацікавленості закордонних компаній і ділових партнерів у

розвитку взаємовигідної співпраці одне з одним на спільних засадах, що визначаються відповідними глобалізаційними принципами, а також толерування цих принципів основними політичними силами та пересічними громадянами в різних державах світу та в їхніх регіонах.

Натомість до глобалізаційних чинників, які справляють виразний негативний вплив на ендогенний розвиток регіонів у сучасних соціально-економічних умовах, слід віднести такі: загострення безпекових ризиків, що тягнуть за собою посилення митних та інших регуляторних обмежень; укорінення різних форм опортуністичної поведінки, пов'язаної з налаштованістю на толерування деглобалізаційних цінностей та ідей, а також поширення цих ідей у політичному середовищі та наслідування їх представниками громадянського суспільства; наявність інституційних деформацій і дисфункцій, зокрема мутацію та аномію цілої низки інститутів, відповідальних за вільний рух товарів, капіталів і людей між країнами й регіонами.

Деструктивний характер мають латентні чинники деглобалізаційного впливу, такі як посилення транскордонної тіньової економіки та нелегальної трудової міграції, корупція в органах державної та регіональної влади, а також в органах місцевого самоврядування, зниження інституційної спроможності цих органів, поширення різного роду міфів і фейків про загрозу глобалізації для національних і регіональних економік тощо [45, с. 11-10].

Проте на наш погляд, в умовах війни, слід розвинути дану класифікацію шляхом додавання такого критерія – як наслідки мілітарного впливу, який явно має деструктивний характер (табл. 6).

Економічні наслідки проявляються у збільшенні витрат на відновлення. Після закінчення війни країна стикнеться з величезними витратами на відновлення інфраструктури, що може затримувати економічний розвиток на багато років через можливу або недостатню відсутність економічної підтримки з боку міжнародних партнерів. Нестабільність і ризики, пов'язані з новими військовими конфліктами, можуть зменшити іноземні інвестиції в країну, оскільки інвестори шукають стабільніші умови для бізнесу.

Екологічні наслідки війни простежуються у забруднені навколишнього середовища. Військові дії призвели до значного забруднення повітря, води та ґрунту в багатьох регіонах України через використання різноманітних видів зброї, включаючи хімічну. Це викликало масове отруєння живих організмів та руйнування екосистем. Війна призвела до знищення природних середовищ існування в східних та південних регіонах України (в Херсонській області зокрема), що загрожує вимиранню деяких видів рослин і порушує екологічну рівновагу. Деградація природних ресурсів – виснаження природних ресурсів, таких як вода, ліси та корисні копалини, що негативно впливатиме на якість життя населення в цих регіонах.

Соціальні наслідки – це погіршення якості життя. Руйнування інфраструктури (дороги, мости, електростанції) під час військових дій призвело до порушення нормального функціонування суспільства та економіки, що

погіршує умови життя людей особливо в східних та південних регіонах України.

Таблиця 6

Класифікація глобалізаційних чинників впливу на розвиток регіонів

Критерії	**Чинники впливу**			
За спрямованістю основного впливу	**Інституційно-економічні**	**Організаційно-адміністративні**	**Суспільно-психологічні**	
	Митні бар'єри. Нетарифні обмеження. Розвиненість і стан інституційної інфраструктури регіону. Наявність і якість регіональних і місцевих стратегій розвитку, інвестиційних паспортів, інвестиційних пропозицій тощо.	Укладені міжрегіональні угоди з іноземними партнерами та якість їх виконання. Політична ситуація в регіоні, функціональна спроможність органів влади регіонального та локального рівнів. Корупційні впливи. Відкритість влади.	Якість людського та соціального капіталу. Місцеві традиції та звичаї, стереотипи економічної поведінки мешканців регіону. Схильність мешканців регіону до опортуністичної поведінки, їхні соціальні страхи. Безпекові виклики	
За формою вияву	**Транспарентні**	**Гібридні**	**Латентні**	
	Прийняті документи та нормативно-правові акти, міждержавні та міжрегіональні угоди. Стан інфраструктури. Наявність безпекових викликів глобального масштабу.	Інституційні деформації та дисфункції (політичні конфлікти, нелегальна трудова міграція, контрабанда). Якість людського та соціального капіталу Відкритість влади	Опортуністична поведінка мешканців. Корупція та недієвість владних інституцій. Тіньова економіка та інші негативні стереотипи економічної поведінки населення	
З наслідками мілітарного впливу	**Економічні**	**Екологічні**	**Соціальні**	**Психологічні**
	Витрати на відновлення. Збільшення іноземних інвестицій.	Забруднення навколишнього середовища незалежно від державних кордонів країни. Втрата біорізноманіття. Деградація природних ресурсів	Погіршення якості життя. Зростання соціальної нерівності між регіонами та країнам.	Травми та психологічний стрес. Наявність у людей посттравматич-ного стресового розладу.

Джерело: розвинуто авторами на основі [45]

Зростання соціальної нерівності обумовлена тим, що війна посилить соціально-економічну нерівність між регіонами, де одні регіони України матимуть можливість і далі просторово розвиватися у повоєнний час, тоді як інші страждатимуть від руйнувань і нестачі ресурсів.

Психологічні наслідки війни це травми та психологічний стрес у більшості населення України. Військові дії завдають шкоди не лише фізичному здоров'ю населення, але й психічному стану людей. Багато людей переживають посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) через вплив війни, що обумовлює необхідність та важливість підтримки з боку країн, що мають такий досвід. Для виявлення когерентності між глобальними та регіональними чинниками в економічному аналізі традиційно використовуються різноманітні методи:

– кореляційно-регресійний аналіз. Цей метод дозволяє виявити та кількісно оцінити зв'язок між різними економічними показниками, що може допомогти в аналізі впливу глобальних чинників на регіональні економічні процеси. Наприклад, кореляційний аналіз може показати, як зміни в глобальних ринках впливають на регіональні інвестиції або зайнятість;

– компаративний аналіз. Цей метод дозволяє порівнювати різні регіони або країни за певними економічними показниками, що може виявити, як глобальні тенденції впливають на регіональні особливості. Наприклад, порівняння економічних показників різних регіонів може вказати на те, як глобалізація впливає на локальні ринки праці;

– структурно-логічний аналіз. Цей метод використовується для побудови логіки та структури дослідження, що дозволяє систематизувати інформацію про глобальні та регіональні чинники. Він може допомогти в ідентифікації ключових елементів, які впливають на економічний розвиток.

Використовуючи структурно-логічний метод визначмо економічні простори, які можуть бути категоризовані за різними рівнями: глобальний економічний рівень охоплює міжнародні економічні відносини, що впливають на національні економіки через торгівлю, інвестиції та фінансові потоки; макроекономічний рівень зосереджується на національній економіці, включаючи загальні економічні показники, такі як ВВП, інфляція та безробіття; метаекономічні зв'язки включають територіальні комплекси, галузеву економіку, окремі ринки, банки, податкові системи та інфраструктуру, що забезпечують функціонування економіки на різних рівнях; мікроекономічний рівень стосується локальної та індивідуальної економіки, де аналізуються поведінка окремих споживачів та підприємств.

Регіональний підхід до економічного простору базується на дослідженнях функціонування та взаємозв'язку глобального, регіонального та локального економічних просторів. На рис. 5 наведено об'єктивізація глобальних і регіональних просторів в контексті формування економічного простору України.

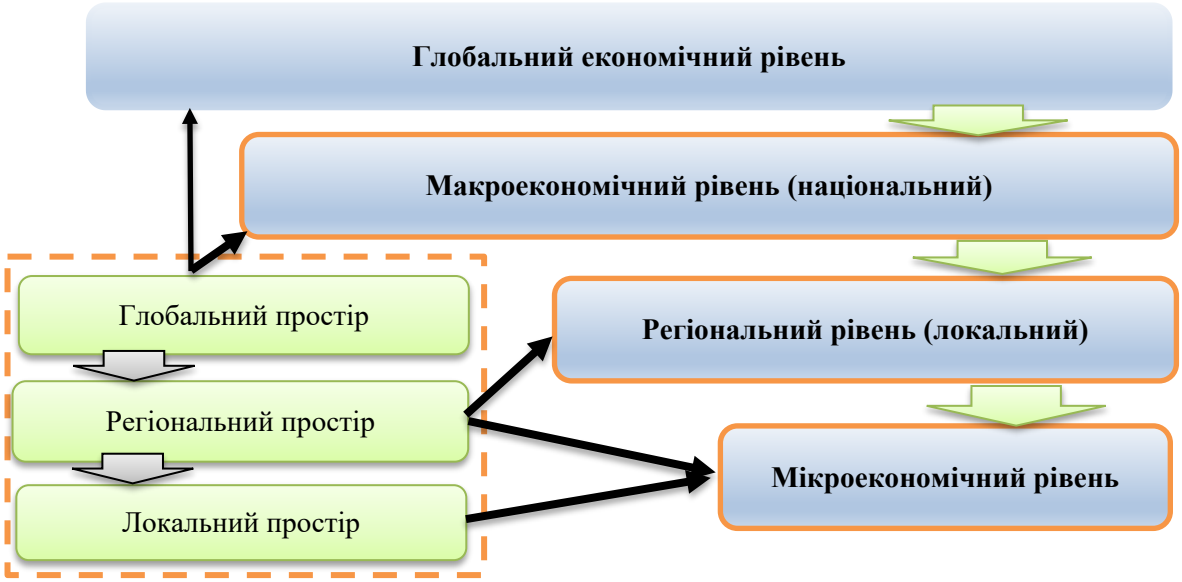


Рис. 5. Об'єктивізація глобальних, регіональних локальних просторів в контексті формування економічного простору України

Джерело: узагальнено авторами за результатами проведених досліджень

Таким чином, можна констатувати, що у сучасних умовах економіка України перебуває під впливом трьох основних тенденцій – глобалізації, регіоналізації та мілітаризації. Глобалізація сприяє інтеграції України у світові економічні процеси, відкриваючи нові можливості для міжнародної торгівлі, інвестицій та розвитку технологій. Регіоналізація, своєю чергою, визначає розвиток місцевих економік, враховуючи їхні унікальні особливості, такі як ресурси, інфраструктура та соціально-економічні умови. Мілітаризація деструктивно впливає на просторовий розвиток і регіонів і країни в цілому.

Процес інтеграції України в Європейський Союз відіграє важливу роль у формуванні економічного простору. Це відкриває доступ до європейських ринків, нових технологій та інвестицій. Однак, цей процес супроводжується викликами, такими як необхідність адаптації до європейських стандартів та жорсткі умови для отримання фінансової допомоги задля відновлення економіки. Однією з основних проблем є нерівномірність економічного розвитку різних регіонів України, що посилюється військовою агресією та руйнуванням інфраструктури в окремих регіонах. Це створює асиметрії в розвитку регіонів, що впливає на загальний економічний простір країни.

Розвинена інфраструктура є важливим чинником для інтеграції регіонів України у глобальні ланцюги постачання. Крім того, впровадження нових технологій та інновацій вимагає високого рівня освіти та наявності технопарків і інноваційних центрів у регіонах. Особливо важливим стає когерентний підхід до просторового розвитку економіки, який передбачає узгодженість глобальних і регіональних чинників. Це сприяє досягненню міжрегіональної конвергенції та розвитку стійкого економічного простору. Але військові дії на території України значно ускладнюють реалізацію економічних реформ та розвиток регіонів.

Отже, дістав подальшого розвитку підхід до когерентності глобальних та регіональних чинників економічного простору країни шляхом визначення впливу перманентних глобальних тенденцій на економічний простір України та проведення систематизації регіональних чинників, з виокремленням довоєнного та воєнного етапів, що дозволило сформувати тріаду когерентності глобальних та регіональних чинників і розвинути класифікацію глобалізаційних чинників впливу на розвиток регіонів, яка враховує мілітарний вплив й об'єктивізацію глобальних і регіональних просторів в контексті формування економічного простору України. Успішне формування економічного простору України вимагає узгодженого використання глобальних можливостей та врахування специфіки регіонального розвитку особливо у воєнно-повоєнний час.

Висновки

Дослідження економічних теорій регіонального розвитку (неокласичні теорії, теорії кумулятивного росту, базові теорії й концепції економічної географії, теорії агломерації, теорії випадкового росту, нові теорії регіонального росту, просторові лаги тощо) та моделей (розміщення виробництва, базового мультиплікатора регіонального доходу, нового типу міжнародної торгівлі, економіки двох регіонів (північ і південь), "ядро – периферія", розміщення заводів, розподілу економічної активності, локальної максимізації шоку, просторових лагів регіонального росту, раціонального розміщення продуктивних сил тощо) дали змогу розкрити еволюцію теорій економічного регіонального розвитку та визначити релевантність економічних теорій та моделей для України.

Особливу увагу приділено дослідженням теоретичних засад просторового розвитку, планування та трансформацій, зокрема в контексті децентралізації, що дало змогу уточнити дефініцію "просторова трансформація розвитку", під якою розуміється процес змін у просторовій конфігурації економіки, населення та інших соціальних явищ, які відбуваються під впливом екзогенних та ендогенних факторів розвитку суспільства.

За результатами дослідження теоретичних ядер просторової економіки (полюси зростання, кластери та технопарки, стратегічне планування, метрополізація та джентрифікація) було ідентифіковано основні атрибути просторової трансформації регіональної економіки (характеристики, типи, ефекти, варіанти, показники оцінки просторових трансформацій).

Розкрито, що сучасна регіональна економічна політика являє собою сукупність економічних, організаційних, правових та інших заходів, спрямованих на комплексне, збалансоване та пропорційне розміщення виробництва на території країни та її регіонів, з урахуванням внутрішньодержавного та міжнародного територіального поділу праці. Трансформація парадигми економічної регіональної політики зумовлена еволюцією економічних теорій, кожна з яких спирається на тренди у регіональному розвитку й можливі способи розв'язання виявлених економічних проблем. За результатами проведено аналізу та систематизації

економічних теорій, концепцій, ідей та теоретичних підходів до формування регіональної економічної політики виокремлено територіально-просторовий аспект, в бік якого спостерігається зміщення акценту в економічній теорії та практиці в країнах-членах Європейського Союзу. Отже, формування сучасної регіональної економічної політики передбачає врахування інтересів регіонів та територіальних громад задля конструктивної трансформації економічного простору.

За результатами проведених досліджень встановлено, що сучасна парадигма регіональної політики в Україні ґрунтується на економічних теоріях, ретроспективному досвіді та особливостях формування регіональної економічної політики, яка враховує виклики функціонально-просторового розвитку держави (окупацію та руйнацію територій), регіонів і територіальних громад та принципи організації економічного співробітництва та розвитку. В роботі сформовано континуум регіонального розвитку в контексті трансформації економічного простору (який містить п’ять груп пріоритетів) та когнітивну карту формування парадигми регіональної політики розвитку в економічному просторі, яка спрямована на формування ефективної регіональної економічної політики, що забезпечує трансформацію економічного простору відповідно до сучасних викликів, серед яких – глобалізація та мілітарний вплив.

Безперечно, що на розвиток економічного простору України впливають як глобальні, так і регіональні чинники, дослідження яких дозволило обґрунтувати їх когерентність. Зокрема було визначено влив перманентних глобальних чинників (міжнародної торгівлі, участі у міжнародних фінансових структурах, інтеграції в Європейський Союз тощо) на економічний простір України та здійснено ідентифікацію та систематизацію регіональних чинників, що впливають на економічний простір України у довоєнний та воєнний час.

Когерентність глобальних та регіональних чинників розглядається як синтетична (інтегральна) характеристика, яка розкриває здатність територіально-суспільної системи до просторової цілісності, інтегрованості, зв’язаності, узгодженості в соціальній, економічній, суспільній, інституційній площині на локальному, регіональному, субрегіональному та національному рівнях, яку відбиває тріада когерентності глобальних та регіональних чинників в контексті формування економічного простору України. Враховуючи наявність воєнного стану в Україні було розвинуто класифікацію глобалізаційних чинників впливу на розвиток регіонів шляхом додавання такого критерія, як наслідки мілітарного впливу, який явно має деструктивний характер.

Отже, економічний простір України консолідує глобальний, регіональний та локальний економічні простори, які знаходяться під впливом глобалізації, регіоналізації та мілітаризації, що об’єктивно обумовлює активну трансформацію економічного простору України на глобальному, національному, регіональному та мікрорівнях та потребує постійного аналізу та оцінювання соціально-економічного розвитку територій.

Список використаних джерел:

1. Ліба Н. С. Систематизація теорій регіонального розвитку в еволюційному порядку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2016. Вип. 2(б). С. 137-142.
2. Теорія розміщення виробництва. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: https://wikipedia.org/wiki/ (дата звернення: 01.06.2024).
3. Томашевська О. А. , Мірзоєва Т. В. Теоретичні засади розміщення продуктивних сил і регіональної економіки. *Агросвіт : науковий журнал.* 2012. № 5. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/5_2012/6.pdf
4. Кондіус І. С. Еволюція кумулятивних теорій регіонального економічного розвитку. *Економічний форум: науковий журна*л. 2017. Вип. 1. С. 4-11.
5. Глобалізація та регіоналізація як вектори розвитку міжнародних економічних відносин : колективна монографія / кол. авт. ; за ред. О. А. Довгаль, Н. А. Казакової. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2018. 540 с.
6. Романченко Т. Т. Просторова трансформація економіки: локальний рівень (на прикладі с. Гельмязів Черкаської області). *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. Випб 3(23). С. 73-82. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/224541(http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/224541) (дата звернення: 01.06.2024).
7. Гнатюк О.М., Орещенко А.В. Просторові трансформації території житлового мікрорайону *Вісник ОНУ*. Сер.: *Географічні та геологічні науки*. 2017. Т. 22. Вип. 11. С. 149-161.
8. Мельничук А. Л. Просторові трансформації міських територій: методичні підходи до збору та обробки даних з використанням геоінформаційних технологій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Географічні науки*. 2018. № 8. С. 90–96. URL: https://gj.journal.kspu.edu/index.php/gj/article/view/101 (дата звернення: 01.06.2024).
9. Сторонянська І. З., Залуцький І. Р. Детермінація засад регіональної політики в контексті сучасних викликів просторового розвитку в Україні. *Економіка України*. 2023. № 10. С. 23-43. DOI: https://doi.org/10.15407/ economyukr.2023.10.023
10. Трансформація економіки України в умовах глобальних викликів: актуальні проблеми, сучасні реалії, стратегії розвитку: монографія / за заг. ред. Л. М. Курбацької. Дніпро: ГРАНІ. 2022. 308 с.
11. Просторовий розвиток регіону: соціально-економічні можливості, ризики і перспективи: монографія / НАН України. Інститут регіональних досліджень; За ред. д.е.н., проф. Шевчук Л. Т. Львів, 2011. 256 с.
12. Габрель М. М. Просторова організація містобудівних систем: монографія. Інститут регіональних досліджень НАН України. Київ : Видавничий дім А.С.С. 2004. 400 с.
13. Трансформація структури економіки міст Західного регіону України: монографія. НАН України. Державна установа «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України»; наук. ред. М. І. Мельник. Львів, 2021. 529 с.
14. Збереження і розвиток України в умовах війни та миру: національна доповідь / ред. кол. С. І. Пирожков, Н. В. Хамітов, Є. І. Головаха, С. С. Дембіцький, Е. М. Лібанова, О. В. Скрипнюк, С. В. Стоєцький; Інститут держави і права ім. В. М. Корецького НАН України. Київ, 2024. 220 с.
15. Бузько, І. Р., Зеленко, О. О.. Соціально-економічний розвиток регіонів України: безпека та соціальний діалог. *Економічний простір*, 2018. Вип. 132. С. 50-60. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/3059.
16. Дергалюк Б. В. Роль інтелектуального капіталу для здійснення структурної модернізації регіональної економіки. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. № 5-6. С. 17-20. URL: http://www.investplan.com.ua/ ?op=1&z=7064&i=2 (дата звернення 10.11.2024)
17. Олексюк Г. В., Куйбіда С. В., Лисяк Н. М., Попадинець Н. М. Організація планування розвитку територій у контексті децентралізації державного управління: поєднання інтегрованих, просторових та економічних підходів. *Економіка України*. 2021. № 11. С. 23-38. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.11.023

18. Руденко Л., Лісовський С., Маруняк Є. Дилеми регіонального розвитку в Україні. *Український географічний журнал*. 2020. № 3 (111). С. 36-45. DOI: https://doi.org/10.15407/ugz2020.03.036.

19. Бузун О. Концепт інтегрованого розвитку самоврядних територій. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 4. С. 159-165. URL: http://nbuv.gov.ua /UJRN/dums_2018_4_25. (дата звернення 10.11.2024)

20. Снігова О. Ю. Просторовий вимір інклюзивності в умовах становлення «нової» регіональної політики. *Український географічний журнал*. 2020. № 2. С. 38-44. https://doi.org/10.15407/ugz2020.02.038.

21. Писар Н. Б. Теоретичні засади просторового розвитку в системі концепцій регіональних досліджень. *Молодий вчений*. 2017. № 4 (44). С. 735-739.

22. Boudeville J. Problems of regional economic planning. Edinburgh, 1992. 192 p.

23. Perru F. Les techniques quantitatives de la planification économique et société. Paris: Economic, 1969. 346 p.

24. Савчин, І. З. Концепції та теорії регіонального розвитку в контексті взаємовідносин «регіон-країна». *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 4. С. 101-108.

25. Возняк Г.В. Регіональний розвиток: сутність і методологічна основа. *Регіональна економіка*. 2015. № 3. С. 34-43.

26. Multi-Scaling Allometric Analysis for Urban and Regional Development URL: https://arxiv.org/abs/1105.5445 (дата звернення: 01.06.2024).

27. OECD Legal Instruments. URL: https://legalinstruments.oecd.org/en/ (дата звернення: 01.06.2024).

28. Заблодська І. В., Горячих Н. І., Маслова Г. М., Погарцев О. В., Разумцев В. В. Маркетинговий підхід до збалансованого розвитку регіону. *Економіка і право*. 2011. № 2(30). 254.

29. Каюда В. О., Лепейко Т. І., Каюда Т. І. Основи інвестиційного менеджменту: навч. посіб. / за ред. В. О. Каюди. Київ : Кондор, 2008. 340 с.

30. Мельник М. І., Залуцький І. Р. Виокремлення глобалізаційних чинників соціально-економічного розвитку: концепт ендогенізації. *Регіональна економіка.* 2022. № 1. URL: https://re.gov.ua/re202201/re 202201_014_MelnykMI,ZalutskyyIR.pdf

31. Поліщук А. С. Економічний простір у сучасному науковому дискурсі. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. Випуск. 62. С. 33-44. URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/3127/1/6.pdf

32. Корнієвський С. В. Вплив регіональної конкуренції та міжрегіональної інтеграції на формування політики регіонального розвитку. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2020. № 4. URL: http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/4/16.pdf

33. Людвік І. І. Інноваційний розвиток України в умовах глобалізації економічного простору. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2022. № 2. URL: http://www.econom.stateandregions. zp.ua/journal/2022/2_2022/8.pdf

34. Бензарь А. С., Пєстова О. А. Інноваційна спроможність регіонів України в контексті глобальних економічних процесів. Економічний простір. 2021. № 175. URL: http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1003. (дата звернення: 01.06.2024).

35. Вовк О. М. Формування інноваційного потенціалу підприємств в умовах цифровізації регіональних економічних систем. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2022. № 21(3(52). С. 65-79. URL: http://rinek.onu.edu.ua/article/view/275784 (дата звернення 10.11.2024)

36. Вермениць Я. Регіональний фактор у формуванні глобального безпекового середовища: концепти та тенденції. *The International Relations of Ukraine: Scientific Searches and Findings.* 2023. № 32. URL: https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10_15407_mzu 2023_32_045 (дата звернення 10.11.2024)

37. Підвальна О., Надкерничний І. Особливості формування просторових форм ведення бізнесу у контексті постіндустріального розвитку. *Наукові інновації та передові технології.*

2024. № 5 (33). С. 858–870. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/11353/11412 (дата звернення: 18.07.2024).

38. Черкаско Л. Модель публічного управління регіональним розвитком на засадах економіки знань для України. *Наукові інновації та передові технології.* 2024. № 5 (33). С. 235–244. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/11299/11358 (дата звернення: 18.07.2024).

39. Дугієнко Н., Дугієнко О. Пріоритети міжнародної економічної діяльності України: глобальний та регіональний аспекти. *Економіка та суспільство.* 2021. № 29. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/544 (дата звернення: 01.06.2024).

40. Стукало Н., Сімахова А. Глобальні тренди розвитку соціальної економіки. *Міжнародна економічна політика.* 2021. № 1. URL: http://iepjournal.com/journals/34/2021_34_1_Stukalo_Simakhova.pdf

41. Андрієнко М., Гаман П. Проблеми та перспективи державного управління України в умовах глобалізації економіки. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. № 1(7). URL: https://nvdu.undicz. org.ua/index.php/nvdu/article/view/140. (дата звернення: 01.06.2024).

42. Дмитро М. Інноваційна трансформація поствоєнної економіки України: детермінація цілепокладання та регіональні особливості. *Проблеми економіки.* 2022. № 4. URL: https://www.proquest.com/openview/daf8ba8eea327a901e79b7329ac19a26/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2048964. (дата звернення 10.11.2024)

43. Мельник М. І., Лещух І. В. Когерентний підхід до формування сучасної моделі просторового розвитку економіки України. *Регіональна економіка.* 2023. № 1. С. 23-33.

44. Закон України «Про засади державної регіональної політики». Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 156-19. (дата звернення: 01.06.2024).

45. Борщевський В. В. Сучасні тенденції ендогенного розвитку регіонів у контексті впливу глобалізаційних чинників. *Регіональна економіка*. 2021. Вип. 102 (4). С. 5-13. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-4-1.

References:

1. Liba N. S. (2016) Systematyzatsiia teorii regionalnoho rozvytku v evoliutsiynomu poriadku [Systematization of regional development theories in an evolutionary order]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, vol. 2(b), pp. 137-142. (in Ukrainian)

2. Teoriia rozmishchennia vyrobnytstva [Theory of production location] (2024). Vikipediia: vilna entsyklopediia. Available at: https://wikipedia.org/wiki/ (Accessed: 01 June 2024). (in Ukrainian)

3. Tomashevska O. A., Mirzoieva T. V. (2012) Teoretychni zasady rozmishchennia produktyvnykh syl i regional'noi ekonomiky [Theoretical principles of productive forces allocation and regional economy]. *AgroSvit: naukovyi zhurnal*, no. 5. Available at: http://www.agrosvit.info/pdf/5_2012/6.pdf. (in Ukrainian)

4. Kondius I. S. (2017) Evoliutsiia kumuliatyvnykh teorii regional'noho ekonomichnoho rozvytku [Evolution of cumulative theories of regional economic development]. *Ekonomichnyi forum: naukovyi zhurnal*, vol. 1, pp. 4-11. (in Ukrainian)

5. Hlobalizatsiia ta rehionalizatsiia yak vektory rozvytku mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn [Globalization and regionalization as vectors of international economic relations development] (2018). Kol. avt.; edited by O. A. Dovhal, N. A. Kazakova. Kharkiv: KhNU imeni V. N. Karazina, 540 p. (in Ukrainian)

6. Romanchenko T. T. (2021) Prostorova transformatsiia ekonomiky: lokal'nyi riven' (na prykladi s. Hel'miaziv Cherkaskoi oblasti) [Spatial transformation of the economy: local level (on the example of Helmiaziv village, Cherkasy region)]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 3(23), pp. 73-82. Available at: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/224541 (Accessed: 01 June 2024). (in Ukrainian)

7. Hnatiuk O. M., Oreshchenko A. V. (2017) Prostorovi transformatsiï terytoriï zhyttievoho mikrorayonu [Spatial transformations of the residential microdistrict territory]. *Visnyk ONU. Ser.: Heohrafichni ta heolohichni nauky*, vol. 22, issue 11, pp. 149-161. (in Ukrainian)

8. Mel'nychuk A. L. (2018) Prostorovi transformatsiï mis'kykh terytorii: metodychni pidkhody do zboru ta obrobky danykh z vykorystanniam heoinformatsiinykh tekhnolohii [Spatial transformations of urban areas: methodological approaches to data collection and processing using geoinformation technologies]. *Naukovyi visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriya: Heohrafichni nauky*, no. 8, pp. 90-96. Available at: https://gj.journal.kspu.edu/index.php/gj/article/view/101 (Accessed: 01 June 2024). (in Ukrainian)

9. Storonians'ka I. Z., Zaluts'kyi I. R. (2023) Determinatsiia zasad regional'noi polityky v konteksti suchasnykh vyklykiv prostorovoho rozvytku v Ukraini [Determination of the principles of regional policy in the context of modern challenges of spatial development in Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 10, pp. 23-43. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.10.023. (in Ukrainian)

10. Transformatsiia ekonomiky Ukrainy v umovakh hlobal'nykh vyklykiv: aktual'ni problemy, suchasni realiï, stratehiï rozvytku (2022) [Transformation of Ukraine's economy under global challenges: actual problems, modern realities, development strategies]. In L. M. Kurbatska. Dnipro: Hrani, 308 p. (in Ukrainian)

11. Shevchuk L. T. (2011). Prostorovyj rozvytok rehionu: sotsialno-ekonomichni mozhlyvosti, ryzyky i perspektyvy: monohrafiia [Spatial development of the region: Socio-economic opportunities, risks and prospects: Monograph]. Instytut rehionalnykh doslidzhen NAN Ukrainy.

12. Habrel, M. M. (2004). *Prostorova orhanizatsiia mistobudivnykh system: monohrafiia* [Spatial organization of urban planning systems: Monograph]. Vydavnychyj dim A.S.S, 400 p.

13. Melnyk M. I. (Ed.). (2021). *Transformatsiia struktury ekonomiky mist Zakhidnoho rehionu Ukrainy: monohrafiia* [Transformation of the structure of the economy of cities in the Western region of Ukraine: Monograph]. Instytut rehionalnykh doslidzhen im. M.I. Dolishnioho NAN Ukrainy.

14. Pyrozhkov S. I., Khamitov N. V., Holovakha Ye. I., Dembitskyi S. S., Libanova E. M., Skrypniuk O. V., Stoietskyi S. V. (Eds.). (2024). *Zberezhennia i rozvytok Ukrainy v umovakh viiny ta myru: natsionalna dopovid* [Preservation and development of Ukraine in conditions of war and peace: National report]. Instytut derzhavy i prava im. V. M. Koretskoho NAN Ukrainy.

15. Buzko I. R., Zelenko O. O. (2018). Sotsialno-ekonomichnyi rozvytok rehioniv ukrainy: bezpeka ta sotsialnyi dialoh [Socio-economic development of the regions of Ukraine: Security and social dialogue]. *Ekonomichnyi prostir*, vol. 132, pp. 50-60. Available at: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/3059

16. Derhaliuk B. V. (2020). Rol intelektualnoho kapitalu dlia zdiisnennia strukturnoi modernizatsii rehionalnoi ekonomiky [The role of intellectual capital for the implementation of structural modernization of the regional economy]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 5-6, pp. 17-20. Available at: http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7064&i=2 (Accessed: 10.11.2024)

17. Oleksiuk H. V., Kuibida S. V., Lysiak N. M., Popadynets N. M. (2021). Orhanizatsiia planuvannia rozvytku terytorii u konteksti detsentralizatsii derzhavnoho upravlinnia: poiednannia intehrovanykh, prostorovykh ta ekonomichnykh pidkhodiv [Organization of territorial development planning in the context of decentralization of public administration: Combining integrated, spatial and economic approaches]. *Ekonomika Ukrainy*, vol. 11, pp. 23-38. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.11.023

18. Rudenko L., Lisovskyi S., Maruniak Ye. (2020). Dylemy rehionalnoho rozvytku v Ukraini [Dilemmas of regional development in Ukraine]. *Ukrainskyi heohrafichnyi zhurnal*, vol. 3(111), pp. 36-45. DOI: https://doi.org/10.15407/ugz2020.03.036

19. Buzun O. (2018). Kontsept intehrovanoho rozvytku samovriadnykh terytorii [Concept of integrated development of self-governing territories]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, no. 4, pp. 159-165. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2018_4_25 (Accessed: 10.11.2024)

20. Snihova O. Yu. (2020). Prostorovyi vymir inkliuzyvnosti v umovakh stanovlennia «novoi» rehionalnoi polityky [Spatial dimension of inclusiveness in the context of the formation of "new"

regional policy]. *Ukrainskyi heohrafichnyi zhurnal*, no. 2, pp. 38-44. DOI: https://doi.org/10.15407/ugz2020.02.038

21. Pysar N. B. (2017). Teoretychni zasady prostorovoho rozvytku v systemi kontseptsii rehionalnykh doslidzhen [Theoretical principles of spatial development in the system of concepts of regional research]. *Molodyi vchenyi*, vol. 4(44), pp. 735-739.

22. Boudeville J. (1992). Problems of regional economic planning. Edinburgh. 192 p.

23. Perru F. (1969). Les techniques quantitatives de la planification économique et société. Economic, 346 p.

24. Savchyn I. Z. (2016). Kontseptsii ta teorii rehionalnoho rozvytku v konteksti vzaiemovidnosyn «rehion-kraina» [Concepts and theories of regional development in the context of "region-country" relationships]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 1(4), pp. 101-108.

25. Vozniak, H. V. (2015). Rehionalnyi rozvytok: sutnist i metodolohichna osnova [Regional development: Essence and methodological basis]. *Rehionalna ekonomika*, no. 3, pp. 34-43.

26. Multi-Scaling Allometric Analysis for Urban and Regional Development. Available at: https://arxiv.org/abs/1105.5445

27. OECD Legal Instruments. (n.d.). Available at: https://legalinstruments.oecd.org/en/

28. Zablodska, I. V., Horiachykh N. I., Maslova H. M., Pohartsev O. V., Razumtsev, V. V. (2011). Marketynhovyi pidkhid do zbalansovanoho rozvytku rehionu [Marketing approach to balanced regional development]. *Ekonomika i pravo*, vol. 2(30), p. 254.

29. Kaiuda V. O., Lepeiko T. I., Kaiuda, T. I. (2008). Osnovy investytsiinoho menedzhmentu: navch. posib. [Fundamentals of investment management: Textbook]. Kondor, 340 p.

30. Melnyk M. I., Zalutskyi I. R. (2022). Vyokremlennia hlobalizatsiinykh chynnykiv sotsialno-ekonomichnoho rozvytku: kontsept endohenizatsii [Identification of globalization factors of socio-economic development: The concept of endogenization]. *Rehionalna ekonomika*, no. 1. Available at: https://re.gov.ua/re202201/re202201_014_MelnykMI,ZalutskyyIR.pdf

31. Polishchuk A. S. (2011). Ekonomichnyi prostir u suchasnomu naukovomu dyskursi [Economic space in modern scientific discourse]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU*, no. 62, pp. 33-44. Available at: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/3127/1/6.pdf

32. Korniievskyi S. V. (2020). Vplyv rehionalnoi konkurentsii ta mizhrehionalnoi intehratsii na formuvannia polityky rehionalnoho rozvytku [The impact of regional competition and interregional integration on the formation of regional development policy]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, no. 4. Available at: http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/4/16.pdf

33. Liudvik I. I. (2022). Innovatsiinyi rozvytok Ukrainy v umovakh hlobalizatsii ekonomichnoho prostoru [Innovative development of Ukraine in the context of globalization of the economic space]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpryiemnytstvo*, no. 2. Available at: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/2_2022/8.pdf

34. Benzari A. S., Piestova O. A. (2021). Innovatsiina spromozhnist rehioniv Ukrainy v konteksti hlobalnykh ekonomichnykh protsesiv [Innovative capacity of the regions of Ukraine in the context of global economic processes]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 175. Available at: http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1003

35. Vovk O. M. (2022). Formuvannia innovatsiinoho potentsialu pidpryiemstv v umovakh tsyfrovizatsii rehionalnykh ekonomichnykh system [Formation of innovative potential of enterprises in the conditions of digitalization of regional economic systems]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, vol. 21(3(52)), pp. 65–79. Available at: http://rinek.onu.edu.ua/article/view/275784

36. Vermenyts Ya. (2023). Rehionalnyi faktor u formuvanni hlobalnoho bezpekovoho seredovyshcha: kontsepty ta tendentsii [Regional factor in the formation of a global security environment: Concepts and trends]. *The International Relations of Ukraine: Scientific Searches and Findings*, no. 32. Available at: https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10_15407_mzu2023_32_045

37. Pidvalna O., Nadkernychnyi,I. (2024). Osoblyvosti formuvannia prostorovykh form vedennia biznesu u konteksti postindustrialnoho rozvytku [Features of the formation of spatial forms of business in the context of post-industrial development]. *Naukovi innovatsii ta peredovi*

tekhnolohii, vol. 5(33), pp. 858-870. Available at: http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/11353/11412

38. Cherkasko, L. (2024). Model publichnoho upravlinnia rehionalnym rozvytkom na zasadakh ekonomiky znan dlia Ukrainy [Model of public administration of regional development based on the knowledge economy for Ukraine]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii,* vol. 5(33), pp. 235-244. Available at: http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/11299/11358

39. Duhienko, N., & Duhienko, O. (2021). Priorytety mizhnarodnoi ekonomichnoi diialnosti Ukrainy: hlobalnyi ta rehionalnyi aspekty [Priorities of international economic activity of Ukraine: Global and regional aspects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 29. Available at: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/544

40. Stukalo N., Simakhova A. (2021). Hlobalni trendy rozvytku sotsialnoi ekonomiky [Global trends in the development of social economy]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka*, no. 1. Available at: http://iepjournal.com/journals/34/2021_34_1_Stukalo_Simakhova.pdf

41. Andriienko M., Haman P. (2021). Problemy ta perspektyvy derzhavnoho upravlinnia Ukrainy v umovakh hlobalizatsii ekonomiky [Problems and prospects of public administration of Ukraine in the context of economic globalization]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, vol. 1(7). Available at: https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/140

42. Dmytro M. (2022). Innovatsiina transformatsiia postvoiennoi ekonomiky Ukrainy: determinatsiia tsilepokladannia ta rehionalni osoblyvosti [Innovative transformation of the post-war economy of Ukraine: Determination of goal setting and regional peculiarities]. *Problemy ekonomiky*, no. 4. Available at: https://www.proquest.com/openview/daf8ba8eea327a901e79b7329ac19a26/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2048964 (Accessed: 10.11.2024)

43. Melnyk M. I., Leshchukh I. V. (2023). Koherentnyi pidkhid do formuvannia suchasnoi modeli prostorovoho rozvytku ekonomiky Ukrainy [Coherent approach to the formation of a modern model of spatial development of the economy of Ukraine]. *Rehionalna ekonomika*, no. 1, pp. 23-33.

44. Zakon Ukrainy «Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky» [Law of Ukraine «On the principles of state regional policy»]. Verkhovna Rada of Ukraine. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19

45. Borshchevskyy V.V. (2021). Suchasni tendentsiyi endohennoho rozvytku rehioniv u konteksti vplyvu hlobalizatsiynykh chynnykiv [Current trends in regional endogenous development in the context of influence of the globalization factors]. *Rehional'na ekonomika*, vol. 102(4), pp. 5-13. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-4-1

DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-540-2-28

Inna Zablodska
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Director of the Luhansk branch of the
State Institution "V.K. Mamutov Institute of Economic and Legal Research
of the National Academy of Sciences of Ukraine"
Kseniia Sieriebriak
Doctor of Economic Sciences, Professor
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University
Yaroslav Bielousov
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS SPATIAL DEVELOPMENT

Summary

Based on the results of the study of the theory of spatial economy and spatial development, chronologies have been formed and phases of development (classical, the phase of development of the theory of the distribution of productive forces, the phase of integration of spatial aspects and the modern phase) have been singled out, which reflect the evolution of views and knowledge about the economic space and emphasize the importance of integrating spatial aspects into modern economic state policy. The hierarchy of spatial planning tools in Ukraine and a terminological quadrat has been formed. The classification and typification of spatial forms of organization of the economy through the multiplicity of organizational and legal forms of associations of enterprises, types and forms of subregional spatial localization through the formation of faceted classification (according to the following criteria: by type of organization, by level of integration, by geographical location and by functional purpose) has been developed.The typification of complementary spatial forms of economic organization has been developed, which cover differentiated ways of placement and interaction of economic entities in the economic space in the post-war period. The determinism of the adaptive transformation of the European and Ukrainian concepts of spatial development on the basis of general scientific approaches and typology of spatial sociocultural systems, the information-spatial-temporal paradigm has been substantiated, and the circle of transformation of the concepts of spatial development of Ukraine and Europe has been visualized. The distribution of powers of the authorities regarding spatial planning at the local, regional and national levels under martial law has been actualized.

Вступ

Актуальність теоретико-методологічних засад просторового розвитку визначається необхідністю глибокого наукового осмислення процесів територіальної організації економіки, зокрема в умовах сучасних викликів, таких як глобалізація, децентралізація, цифровізація та екологічна стійкість.

У контексті України це питання набуває особливої значущості через необхідність оптимізації просторової структури виробництва, підвищення конкурентоспроможності регіонів та ефективного використання ресурсного потенціалу в умовах воєнного стану. Розвиток наукових підходів до просторового аналізу дозволяє обґрунтувати дієві механізми регулювання та планування територіального розвитку з урахуванням мілітарного впливу.

Теоретико-методологічні засади просторової економіки охоплюють концептуальні підходи та принципи, які визначають, як економічні процеси взаємодіють з просторовими аспектами. Просторова економіка вивчає, як географічні фактори впливають на економічну діяльність, розподіл ресурсів, виробництво та споживання товарів і послуг. Основною метою є аналіз просторових структур і динаміки, що формують економічні системи на різних рівнях – від локального до глобального.

Одним із ключових аспектів є вивчення просторової організації економіки, що включає в себе розподіл виробництв, послуг та населення в географічному просторі. Це передбачає аналіз чинників, які впливають на розміщення економічних активів, таких як доступність ресурсів, транспортна інфраструктура, ринкові умови та соціально-економічні фактори. Методологічні підходи в цій сфері можуть включати як кількісні, так і якісні методи дослідження, що дозволяють оцінити вплив просторових змін на економічний розвиток.

Теоретичні основи просторової економіки також враховують концепції регіонального розвитку, які підкреслюють важливість регіональних особливостей у формуванні економічної політики. Це включає в себе вивчення регіональних кластерів, інноваційних систем та їх впливу на конкурентоспроможність. Дослідження просторової економіки також акцентує увагу на глобалізації, яка змінює традиційні економічні зв’язки та створює нові можливості для розвитку.

Таким чином, теоретико-методологічні засади просторової економіки є важливими для розуміння складних взаємозв’язків між економічними процесами та просторовими факторами, що дозволяє формувати ефективні стратегії розвитку на різних рівнях врядування.

Розділ 1. Генеза теорії просторової економки та просторового розвитку

Теорія просторової економіки започаткувала підходи до моделювання простору і висвітлила важливість оптимального розташування виробництв, що особливо актуально для фахівців сучасної регіональної економіки в умовах загострення екзистенційний викликів для України.

Внесок у розвиток просторової економіки, починаючи з XVIII століття, зробили такі відомі вчені, як А. Вебер, О. Енгландер, Р. Кантильон, Дж. Стюарт, В. Айзард, М. Грінхут, Е. Кондиллак, А. Сміт, І. Тюнен, Ч. Еллет, Ф. Феттер, Х. Рітчль, Н. Сміт, В. Лунхардт, Д. Ларднер, Е. Чейсон, А. Веллінгтон, Д. Гріфітц, Р. Гайнінг, Б. Беррі, Е. Конклінг, Д. Рей, А. Прьодль, Е. Чамберлін, П. Клаваль, Х. Хотлінг, Х. Вейманн, Х. Охта, Д. Тісе, М. Фуджіту, Р. Крюгман,

В. Крісталлер, Б. Охлін, А. Льош, С. Енке, Л. Хувер, Т. Паландер, Е. Шнейдер, та інші.

Наукові праці таких класиків, як А. Вебер, А. Льош, Й. Тюнен, В. Крісталлер, У. Айзард, мають фундаментальне значення для територіальної організації продуктивних сил та економіки, а також для формування методів, що використовуються для раціонального розміщення продуктивних сил та регіонального розвитку виробничих потужностей.

Особливу увагу заслуговує систематизація теоретико-методологічних основ просторової економіки, яку здійснив Стеченко Д.М. у своїх наукових працях:

– проаналізував історичний розвиток теорій просторової економіки;

– інтерпретував принципи раціонального використання територіальних ресурсів;

– дослідив особливості міжгалузевих комплексів і сучасний стан економіки регіонів України.

Стеченко зазначає, що витоки просторової економіки можна знайти у роботах І. Тюнена, опублікованих у XIX столітті, а подальший розвиток концепції у XX столітті був здійснений завдяки дослідженням А. Вебера та А. Льоша. Питання розміщення виробництва увійшли в коло розгляду економічної науки ще на початку XIX ст. Спочатку ці питання ставилися досить примітивно – формулювались окремі практичні рекомендації за допомогою яких підприємець міг більш вигідно вибрати місце для свого виробництва [1].

Започаткував теорії розміщення виробництва німецький економіст Йоган Тюнен, який у своїй роботі «Ізольована держава в її відношенні до сільського господарства і національної економії» заклав основи теорії розміщення аграрної економіки. Цю теоретико-прикладну працю вперше було видано у 1826 р. в Гамбурзі, яка і досі зберігає своє методологічне значення для розв’язання проблем щодо розміщення сільськогосподарського виробництва. Також Й. Тюнен застосовуючи метод абстракції змоделював гіпотетичну ізольовану державу, яка складається з одного міста, розташованого в центрі великої, абсолютно однорідної у всіх напрямках рівнини, щоб виявити вплив саме чинника відстані на вигідність ведення сільського господарства і транспортування продукції.

У такій державі навколо міста утворюються концентричні пояси. У них панує своя система землеробства і виробляється чітко передбачений набір продуктів, які реалізуються на єдиному центральному ринку міста. Оскільки всі інші умови однакові, саме відстань від міського базару і зумовлені нею транспортні витрати впливають на спеціалізацію та рівень інтенсивності господарювання [1].

Тобто, Й. Тюнен, абстрагуючись від рівня розвитку техніки, впливу зовнішнього ринку, доводив, що під впливом зниження цін на землю і робочу силу від центру держави до периферії та зростанням вартості транспортних витрат навколо міста (промислового центру) концентрично розташовуються пояси спеціалізації сільського господарства:

– «вільного» приміського господарства, де виробляється нетранспортабельна продукція рослинництва і тваринництва (овочі, картопля, молоко).

Тут значні капіталовкладення на одиницю площі, в землю вноситься багато добрив, інтенсивно використовується кожний клаптик землі під культури, що забезпечують вищий прибуток. Цей пояс має значну аналогію з сучасним приміським сільським господарством;

– лісового господарства, що постачає на центральний ринок і господарства першого поясу паливо, будівельний ліс, вугілля тощо. Цей пояс має деяку аналогію з лісопарковими поясами великих міст;

– вирощування зерна, але в кожному поясі за різними технологіями. І. Тюнен довів, що зниження виробництва з віддаленням від міста закономірне і показує, як встановлюються межі поширення ресурсомістких технологій;

– екстенсивного тваринництва (скотарства і вівчарства), що постачає на ринок масло, м'ясо, вовну тощо. Тварин випасають на природних пасовищах, взимку годують сіном та соломою. Землеробство розвивається лише для власних потреб;

– натурального господарства (полювання, рибальство та інші примітивні форми екстенсивного господарства).

Й. Тюнен встановив один із ключових механізмів виробничої диференціації у сільському господарстві – залежність його розвитку від транспортно-географічного положення. Його дослідження та концепція поясності суттєво вплинули на подальший розвиток аграрно-економічної науки. Хоча спеціалізація поясів втратила свою актуальність, сьогодні вона набуває нового змісту та використовується не лише в сільському господарстві, але й для аналізу несільськогосподарських територій і різних видів людської діяльності [1].

Нині гіпотетична модель Тюнена цінна не стільки конкретними висновками, скільки методологією її розробки. Він був одним із перших, хто застосував кількісні та математичні методи для аналізу розміщення, зокрема для вивчення просторових (територіальних) відносин. Тюнен виявив залежність функцій і спеціалізації земельних ділянок від географічного положення, відстані та сусідства. Його праця стала основою для багатьох напрямків досліджень просторових трансформацій не тільки в аграрно-економічній науці.

Теорія А. Вебера, викладена у праці «Про штандорт промисловості», базується на уявній замкненій території з певними умовами: наявністю паливних та інших ресурсів, добре розвиненою залізничною інфраструктурою та необмеженим доступом до робочої сили. Оптимальним місцем для розташування промислового підприємства Вебер вважав таке, яке забезпечувало б мінімальні витрати на виробництво. Він виділив два основних фактори, що впливають на вибір місця для промислового об'єкта: транспортну орієнтацію та орієнтацію на дешеву робочу силу [2].

Транспортна орієнтація полягає в тому, що підприємство доцільно розміщувати там, де транспортні витрати на доставку сировини та транспортування готової продукції до споживача будуть найнижчими. Орієнтація на дешеву робочу силу передбачає, що капіталіст обиратиме місце для будівництва підприємства, де можна заощадити на оплаті праці.

Згодом Вебер доповнив свою теорію третім чинником – агломерацією, під якою розумів концентрацію промислових підприємств у певній місцевості.

Це дозволяло знижувати витрати на виробництво, особливо під час створення нових підприємств.

Вебер вважав свою теорію універсальною, придатною для будь-якого способу виробництва. Однак вона зосереджувалася лише на аналізі одного підприємства і не враховувала взаємозв'язків між різними виробничими об'єктами. На сучасному етапі досліджень проблем розміщення виявляється обмеженість підходу Вебера, зокрема його методів аналізу [1].

Як зазначається в наукових джерелах, модель розміщення виробництва, запропонована Вебером, зазнала критики з боку таких дослідників, як Хаміл, Мозес, Ізард, Александер, Дін та Гувер. Основною претензією до моделі було те, що її орієнтація на мінімізацію витрат недостатньо враховує реальні економічні та географічні умови. Попри ці зауваження, багато вчених продовжували працювати над вдосконаленням моделі Вебера, адаптуючи її до практичного використання в різних економічних та регіональних умовах. У цьому контексті було запропоновано різні варіанти її модифікації.

На початковому етапі досліджень іноземних вчених у сфері розміщення виробництва більшість праць фокусувалася на розв'язанні локальних завдань, зокрема на визначенні оптимального розташування окремого підприємства. Менша частина дослідників займалася формуванням загальної теорії розміщення господарської діяльності. Важливий вклад у цей напрям зробив В. Кристаллер, який у 1933 році розробив теорію центральних місць та підкріпив її емпіричними даними.

Кристаллер визначив економічні центри, які забезпечують продукцією прилеглі території, як центральні місця. Ці території можуть охоплювати як сільські райони, так і міські поселення. Він запропонував класифікувати центральні місця за рангами: що вищий ранг, то більшу територію обслуговує цей центр.

Система центральних місць Кристаллера ґрунтувалася на принципі рівновіддаленості між сусідніми центрами, які розташовувалися на вершинах рівносторонніх трикутників. Зона збуту мала форму правильного шестикутника. Згодом цю систему вдосконалили, додавши правило, згідно з яким у центрі тяжіння трикутника, утвореного трьома рівновіддаленими центрами, розташовується центр нижчого рангу. Така побудова мережі продовжується, доки не буде визначено мінімальні зони збуту для центральних місць нижчого рангу.

Німецький економіст Август Льош (1906-1945) детальніше дослідив теоретичні аспекти розміщення капіталістичного господарства. На відміну від інших теоретиків, він зосередився не на оптимальному розташуванні одного підприємства, а на сукупному розміщенні підприємств певної галузі. Основним критерієм для вибору місця розташування промислових підприємств Льош вважав максимізацію прибутку. На його думку, оптимальним місцем для підприємства в умовах вільної економіки є точка, яка забезпечує найвищий чистий прибуток [1].

Загальновідомо, що А. Льош піддав критиці теорію найменших витрат А. Вебера. Він вважав, що основною помилкою Вебера було зосередження

виключно на пошуку місця розташування підприємства, яке забезпечувало б мінімальні витрати. На думку Льоша, правильним підходом є орієнтація на розташування, що гарантує максимальний прибуток. Для цього необхідно вирішувати завдання з багатьма невідомими, що є теоретично можливим і практично досяжним.

Досягненням Льоша у теорії розміщення виробництва стало введення нових чинників, таких як податкова система, міжнародна торгівля та науково-технічний прогрес. На відміну від Й. Тюнена та А. Вебера, Льош уперше в західній економічній науці розширив дослідження теорії розміщення, включивши не лише промисловість, але й сільське господарство, торгівлю, міста тощо. Він підняв цю теорію на макроекономічний рівень, досліджуючи як окремі підприємства, так і територіальну структуру господарства.

Льош також прагнув об'єднати концепцію «штандорта» з економічним районуванням, присвятивши цій темі цілий розділ у своїй праці «Географічне розміщення господарства». У його підході райони визначалися на основі ринкового простору, при цьому передбачалося, що сировина розподілена рівномірно по широкій рівнині. Використовуючи геометричні моделі та математичні розрахунки, Льош визначав радіус ринку кожного виду продукції, враховуючи транспортні витрати та попит як функцію ціни. Він зазначав, що кожен товар має свій максимальний радіус збуту, за межами якого продаж стає невигідним. Льош також зробив значний внесок у розуміння умов розвитку економічного регіону, враховуючи такі чинники, як транспортні умови, природні особливості, національні та політичні аспекти, технічний прогрес і підприємницькі якості. На його думку, завдання економіста полягає не лише у поясненні негативних явищ у розміщенні господарства, але й у визначенні шляхів їх подолання. Він підкреслював, що обов'язком економіста є не тільки аналіз дійсності, але і її покращення.

Критичний аналіз напрацювань Льоша залишається актуальним і може бути успішно використаний сучасними економістами, особливо у розрахунках, пов'язаних із розміщенням нових промислових підприємств. Також заслуговують на уваги наукові роботи інших сучасних вчених таких як: Baldwin R., Forslid R., Martin P., Ottaviano G., Robert-Nicoud F., Baranovskyi M.O., Rudenko L.H., Lisovskyi S.A., Maruniak E.O., Thisse J.-F. тощо. В останні роки у західних країнах популярною стала «регіональна наука», найбільш відомими представниками якої є У. Ізард (США) і П. Хаггет (Англія). Вони використовують у своїх працях цінні практичні розрахунки й математичні методи аналізу розміщення й територіального розвитку продуктивних сил. У своїх працях вчені розкривають взаємозв'язки розміщення підприємств і галузей за допомогою міжгалузевих балансів. В науковій літературі є також і ряд інших теорій і моделей розміщення виробництва і населення, зокрема просторового розвитку. Отже, просторовий розвиток є складним і динамічним процесом, що потребує вивчення хронології розвитку теорії постової економіки, таблиця 1.

Таблиця 1

Хронологія розвитку теорії просторової економіки

Термін	Характеристика етапів
Початок у географії	
~1500 рік	Теорія просторової економіки має свої корені в географічній науці. Перша наукова дисципліна, яка почала вивчати територіальні особливості господарства.
Перша економічно-географічна робота	
~1567 рік	Робота Людовіка Гвіччардіні "Опис Нідерландів" вважається першою економічно-географічною працею. Зробила значний внесок у створення теорії чинників розвитку та розміщення господарства.
Комерційна географія	
~1740 рік	Виникла в середині XVIII століття внаслідок зростаючих вимог до знань про країни, їхні ресурси та ринки. Перший підручник з комерційної географії вийшов у 1740 році.
Класична економічна географія	
~1745 рік	Описувала територіальні відмінності природи, населення, заняття тощо. Панувала протягом тривалого періоду.
Розвиток камеральної статистики	
~1750 рік	Розвивалася в роботах Г. Ахенваль (1749) та А.-Ф. Бюшінга (1754). Оснований на накопиченні статистичних даних про природні ресурси, економіку та політичний устрій певної території.
1826 рік	Теорія І. Тюнена. Створив модель просторового розміщення систем сільського господарства навколо центру споживання.
	Концепція А. Вебера. Довів, що промислові підприємства розташовуються з урахуванням мінімізації витрат на транспорт, оплати праці та агломерації промисловості.
Географічний детермінізм	
~1900 рік	Зміст полягає в тому, що природне середовище та географічне розташування визначають розвиток економіки.
Енвайроменталізм	
~1900 рік	Представники цього напряму (Сміт, Тейлор) вважали, що міжнародний поділ праці визначається відмінностями у природному середовищі.
Загальний детермінізм	
~1920 рік	Сучасний науковий напрям у розвитку регіональної економіки. Підкреслює загальні закони економіки, але зазначає можливі відмінності залежно від соціально-економічного ладу.
Інтеграція кількісних методів	
~ 1960 рік	Починаючи з 1960-х років, американські вчені (В. Бунге, В. Ізард, П. Хаггет, Д. Харвей) поєднали кількісні методи дослідження з традиційним просторовим розглядом об'єктів регіональної економіки.
Європейський просторовий розвиток	
~2000 рік	Комітет з питань просторового розвитку ЄС зазначив основні цілі просторового розвитку території ЄС, спрямованого на збалансований та сталий розвиток. Європейська хартія регіонального/просторового планування, Європейська перспектива просторової економіки визначили керівні принципи сталого просторового розвитку Європейського континенту, створення Ради ОЕСР тощо.
Професійне планування в Україні бере свій початок із XVII століття, коли італійські, польські та українські архітектори розробляли перші планові поселення. Прикладами цього є пізньоренесансні та барокові міста, такі як Жовква, Дрогобич та Львів. У XVIII й XIX століттях, коли Україна перебувала під владою Австро-Угорщини та Російської імперії, розроблялися містобудівні плани другого і третього покоління для таких міст, як Полтава, Одеса, Львів, Харків, Київ, Миколаїв та Дніпро. У цей період також було створено перші спеціалізовані навчальні заклади з цивільної інженерії та архітектури. У XXI столітті Україна активно прагне синхронізувати розвиток національної економіки з європейськими стандартами, інтегруючись в єдиний економічний простір ЄС..	

Джерело: складено авторами на основі [1-39]

Хронологія розвитку теорії просторової економіки свідчить про її поступовий перехід від описового характеру просторового розвитку до сучасних інтегрованих підходів, що поєднують традиційні та інноваційні методи дослідження. Про це зауважено в наукових роботах таких науковців як: Ашейм Б., Кук П., Бошма Р., Капелло Р., Нійкамп П., Дюпон К., Лефевр А., Фуджіта М., Кругман П., Венеблс А. Дж., Гувер Е. М., Джарратані Ф., Кравців В. С., Павлюк О. І., Сторонянська І. М., Лемуан М., Лефевр І., Мартінеллі Ф., Мулаерт Ф., Нові А., Маруняк Є. О., Палєха Ю. М., Криштоп Т. В., Реджані А., Нійкамп П., Раймер М., Гетіміс П., Блотевогель Х., Руденко Л., Лісовський С., Маруняк Е., Шмітт-Егнер П., Зомчак Л., Коваль Л. тощо.

Для визначення перспективних напрямків просторових трансформацій необхідно створити оптимальну модель розташування виробничих потужностей на території України та її регіонів. Така модель забезпечить ефективну основу для функціонування економіки, враховуючи специфіку територій, ресурси, їх раціональне використання, а також доступність фінансів і технологій.

Розміщення продуктивних сил у регіонах залежить від багатьох факторів, включаючи природні, трудові й інтелектуальні ресурси, їх раціональне використання, а також фінансові можливості та технологічні умови ведення господарства. За визначенням, наведеним в «Енциклопедії сучасної України» [3], просторовий розвиток – це процес, який призводить до змін у рівні інтенсивності та концентрації різних видів діяльності в певному просторі, а також у зв’язках між ними. Він відображає розвиток визначеного простору за певний період або окреслює потенційні шляхи його майбутнього розвитку на основі прогнозів.

Просторовий розвиток охоплює еволюцію територіальних систем, які складаються з природних та антропогенних елементів, притаманних певній території, з їхніми взаємозв’язками. Цей розвиток поширюється на різні масштаби – від локального до регіонального та національного.

Згідно із Всесвітньою комісією ООН зі сталого розвитку, просторовий розвиток включає чотири ключові аспекти: розвиток міських територій, розвиток сільських місцевостей, транспортну інфраструктуру, природні та культурні ресурси [4]. Ці аспекти є важливими орієнтирами для стратегічного планування сталого просторового розвитку, зокрема для України в умовах сучасних викликів та можливостей.

Територіальні системи перебувають у постійній динаміці, яка значною мірою визначається умовами й доступністю ресурсів конкретної території. Цей розвиток може набувати як прогресивних, так і регресивних форм.

Прогресивний просторовий розвиток передбачає зміни, що сприяють економічному зростанню, покращенню соціальних послуг для населення, забезпеченню екологічної стабільності та зменшенню залежності від зовнішніх факторів. Його результатом має бути підвищення якості територій у соціальному, економічному та екологічному аспектах. Проте досягнення прогресу сьогодні може мати негативні наслідки в майбутньому. У зв’язку з

цим у сучасній практиці прогресивний розвиток оцінюють через індикатори сталого розвитку, які враховують потреби як сучасного суспільства, так і майбутніх поколінь у межах соціально-економічної, просторової та екологічної стійкості.

Регресивний розвиток, навпаки, характеризується погіршенням економічних, соціальних і екологічних умов. Це може проявлятися у спаді виробництва, зниженні рівня життя, загостренні демографічних проблем, збільшенні безробіття та погіршенні якості екологічного середовища й соціальних послуг.

Окремим негативним аспектом просторового розвитку є явища, пов'язані з інтенсивною урбанізацією. Зокрема, розростання міст часто супроводжується забудовою родючих сільськогосподарських земель, лісів та інших природних територій, що мають екологічну цінність. Це призводить до погіршення екологічного балансу й може негативно впливати на соціальну інфраструктуру.

У контексті просторового розвитку Європейський Союз визначив низку цілей, спрямованих на забезпечення збалансованого та сталого розвитку територій. Серед ключових цілей [3]: забезпечення економічної та соціальної згуртованості; збереження природних ресурсів і культурної спадщини; створення умов для більш збалансованої конкурентоспроможності європейських територій. Ці пріоритети формують основу для гармонійного просторового розвитку, який враховує інтереси різних секторів та поколінь.

Міста та регіони в умовах європейської інтеграції стають дедалі більш залежними від глобальних тенденцій розвитку територій на різних рівнях. Це зумовлює необхідність розв'язання питань просторового розвитку через тісну співпрацю між урядовими й адміністративними структурами різних рівнів.

Просторовий розвиток часто розглядається як синонім просторового планування. Його реалізація здійснюється через використання правових, планувальних, економічних та адміністративних методів. Просторове планування, як складник планувальних методів просторового розвитку, зосереджується на регулюванні питань забудови, використання територій та міжгалузевій інтеграції вимог до територіального управління на різних рівнях. Воно дозволяє моделювати розвиток територій, визначати стратегії та пріоритетні напрями їх розвитку.

В Україні документація з просторового розвитку (містобудівна документація) розробляється на державному, регіональному та місцевому рівнях. Ця документація є обов'язковою до врахування під час реалізації інвестиційних програм. Вона включає: на державному рівні – Генеральна схема планування територій України та схеми планування окремих частин територій; на регіональному рівні – Схеми планування територій областей і районів; на місцевому рівні – Комплексні плани просторового розвитку територій громад, генеральні плани, детальні плани територій. Важливо, що заходи з організації просторового середовища життєдіяльності суспільства, визначені в містобудівній документації, є взаємозалежними й забезпечують узгодженість дій на всіх рівнях планування.

Н. Корецька наголошує на значенні економічних і соціальних аспектів просторового розвитку. Вона визначає цей процес як науково обґрунтовану систему впорядкування взаємопов'язаних виробництв, сфери обслуговування та інфраструктури (виробничої, ринкової, соціальної). Такий підхід забезпечує значний економічний і соціальний ефект завдяки раціональному поєднанню та концентрації цих елементів [5, с. 16].

Великий внесок у теорію економічного простору внесли Ф. Перрокс і Ж. Будвіль, яким належить регіональне тлумачення полюса росту й виділення видів економічних просторів – гомогенне, поляризоване, планове. Айзардом У. узагальнив всі приватні теорії розміщення та розробив метод аналізу промислового комплексу, провів аналіз регіональних виробничих систем і міжрайонних зв'язків. Значний внесок у теорію економічного простору внесли: Н.Н. Баранский, Н.Н. Некрасов, А.Е. Пробст, Ю.Г. Саушкин та ін. Особлива заслуга в теоретичному обґрунтуванні економічного районування й формуванні територіальних виробничих комплексів належить Н.Н. Колосовському, Бреннер Н., Цаманскі С., Кох Х.-Й..

Термін «просторовий розвиток» з`явився й утвердився в сучасній Європі, Канаді, а згодом у США на початку 70-х років XX сторіччя. Дослідженню проблем просторового розвитку присвячено значну кількість наукових праць вчених-економістів, зокрема просторовий розвиток України в глобальній візії є предметом вивчення Є.О. Маруняк [6], сучасні процеси нерівномірного просторового розвитку регіонів України досліджує Заяць Т.А., Краєвська Г.О., Кравцова Т.Г. [7], інституціональний простір як умову сталого розвитку України вивчає А.В. Гречко [8], В. Мікловда проаналізував сучасний просторовий поділ України на регіони [9]. Цікавими є наукові праці закордонних авторів, зокрема уваги заслуговує дослідження просторового розвитку Клауса Десмета і Естебана Россі-Гансберга [10], міський вимір європейської просторової політики Р.Х. Вільямса [11].

Заслуговує на уваги напрацювання Буднікевич І., Заблодської І., Бастракова Д., які дослідили світовий досвід формування та впровадження Smart-концепції інноваційного просторового розвитку, компоненти та індикатори Європейської моделі «Розумне місто», визначили основі індикатори: «відкритий», «інноваційний», «розумний».

Науковцями наведено приклади реалізації інноваційної моделі «Розумне місто» в різних країнах світу та досліджено досвід створення та функціонування розумних міст в Норвегії, Фінляндії, Данії, Швеції, Канаді, США та інших розвинутих країнах. Визначено основні сучасні акценти «розумних міст»: використання нових технологій, цифрових рішень на благо його жителів і бізнесу, нових технічних рішень у сфері електропостачання, водопостачання, обліку ресурсів, утилізації відходів, а також створення ефективної транспортної системи та будівництво так званих «розумних» будівель, телекомунікацій, супутникового зв'язку, супутникових систем високошвидкісної передачі даних, блокчейн-технологій, світлодіодні технології, проєкт пов'язаних з охолодженням, озелененням, парковими

зонами, а в північних містах з освітленням, забезпеченням тепла, турботою про екологію та спілкування між людьми тощо.

Дослідниками відзначено, що в Україні вже впроваджуються деякі елементи «розумного міста» як концепції інноваційної трансформації просторового розвитку: інтелектуальні світлофори, автоматизація контролю трафіку транспорту, відеоспостереження та мініcтанції вимірювання концентрації шкідливих речовин, формування міської ідентичності та конструювання «бренду» міста/регіону, залучення мегаподій наукового, інноваційного, знаннєвого спрямування тощо.

Зроблено висновок, що метою реалізації smart-концепції інноваційного просторового розвитку є відкритість, взаємодія, формування довготривалих взаємовигідних партнерських відносин.

Акцентовано, що ресурси взаємодії є саме тим актив, який дозволяє органам місцевого самоврядування трансформувати свій розвиток в інноваційну концепцію, налагодити партнерські відносини між органами місцевого самоврядування та усіма цільовими аудиторіями, організувати захист інтересів стейкхолдерів, залучити самих громадян до фінансування програм розвитку свого міста чи регіону, ефективного використання місцевих ресурсів і формування місцевої інфраструктури [12].

Отже, теорія просторової економіки у межах свого розвитку пройшла кілька фаз, кожна з яких внесла свій внесок у розуміння того, як простір впливає на економічну діяльність. Фази розвитку економічної теорії з просторового розвитку подано на рис. 1.

Визначенні чотири фази відображають еволюцію розуміння того, як простір впливає на економіку і підкреслюють важливість інтеграції просторових факторів у економічне планування та політику.

Отже, з кінця XX ст. просторовому аспекту надається надзвичайно важливе значення в Європі. Зокрема, Радою Європи було прийнято ряд документів, присвячених просторовому розвитку, які враховують його економічні, соціальні, екологічні та культурні аспекти. Серед них настпні (рис. 1).

Європейська хартія регіонального/просторового планування (European Charter for Regional/Spatial Planning), Європейська перспектива просторового розвитку (до збалансованого та сталого розвитку територій ЄС) (European Spatial Development Perspective (Towards Balanced and Sustainable Development of the Territory of the European Union), ESDP), керівні принципи сталого просторового розвитку Європейського континенту (Guiding Principles for Sustainable Spatial Development of the European Continent) та ін. [13].

У 2022 році Комітет з політики регіонального розвитку Ради Європи запровадив розробку стандарту щодо регіонального розвитку як пріоритет, для того, щоб узагальнити термінологічну базу, отриману практику реалізації політики просторового розвитку за останні 20 років. На цій основі Комітет з політики регіонального розвитку запровадив розроблення керівних принципів регіонального розвитку, які представлено в Рекомендаціях Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР).

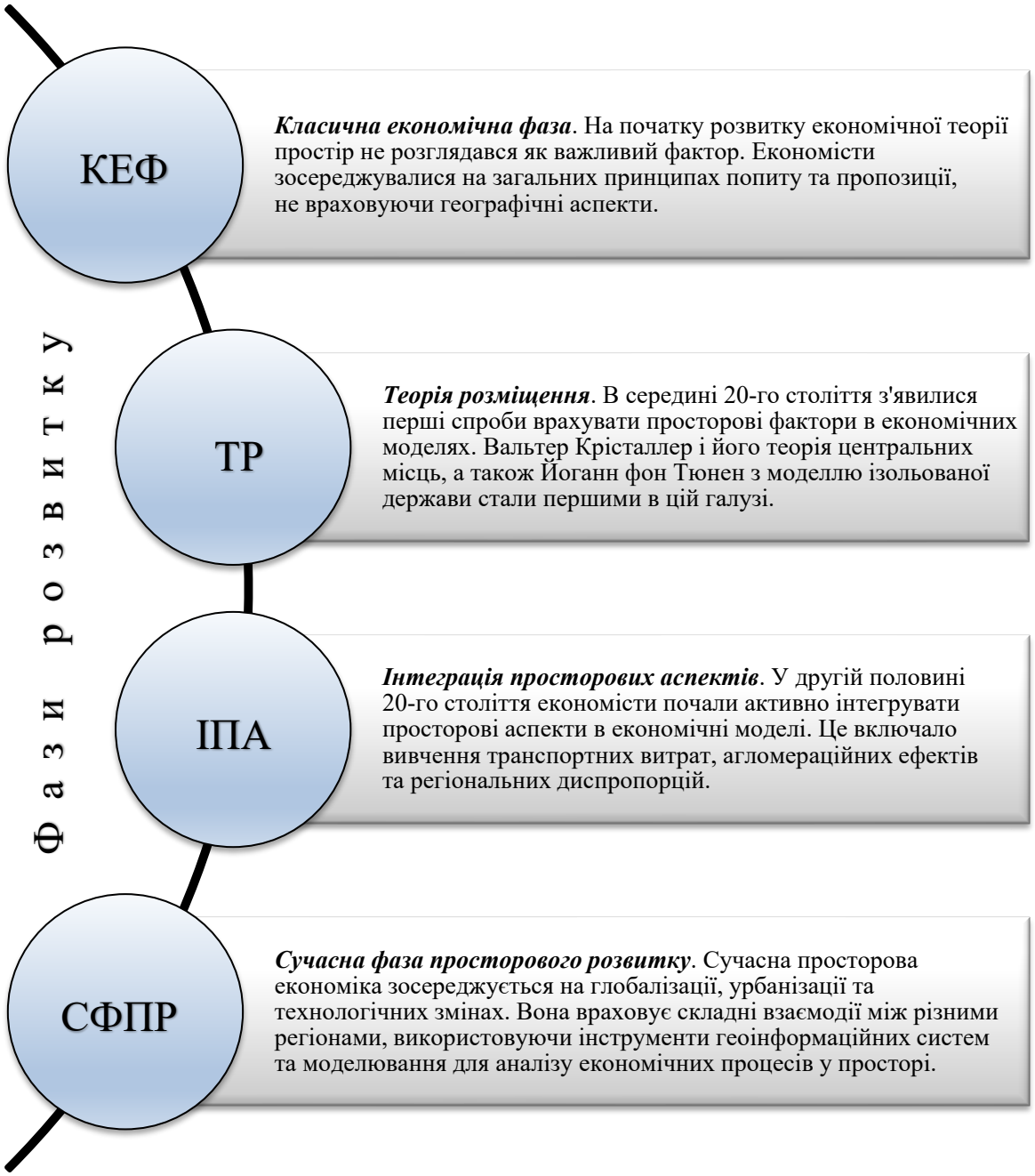


Рис. 1. Фази формування економічної теорії з просторового розвитку

Джерело: складено авторами на основі [1-39]

Для того, щоб підтримати впроваджені принципи, науковці та експерти напрацювали набір інструментів з детальними, орієнтованими на дії вказівками щодо того, як реалізувати Рекомендації Організації економічного співробітництва і розвитку. У межах політики регіонального розвитку визначено сучасні дефініції в контексті просторових трансформацій, які зведено в термінологічну квадру, рис. 2.

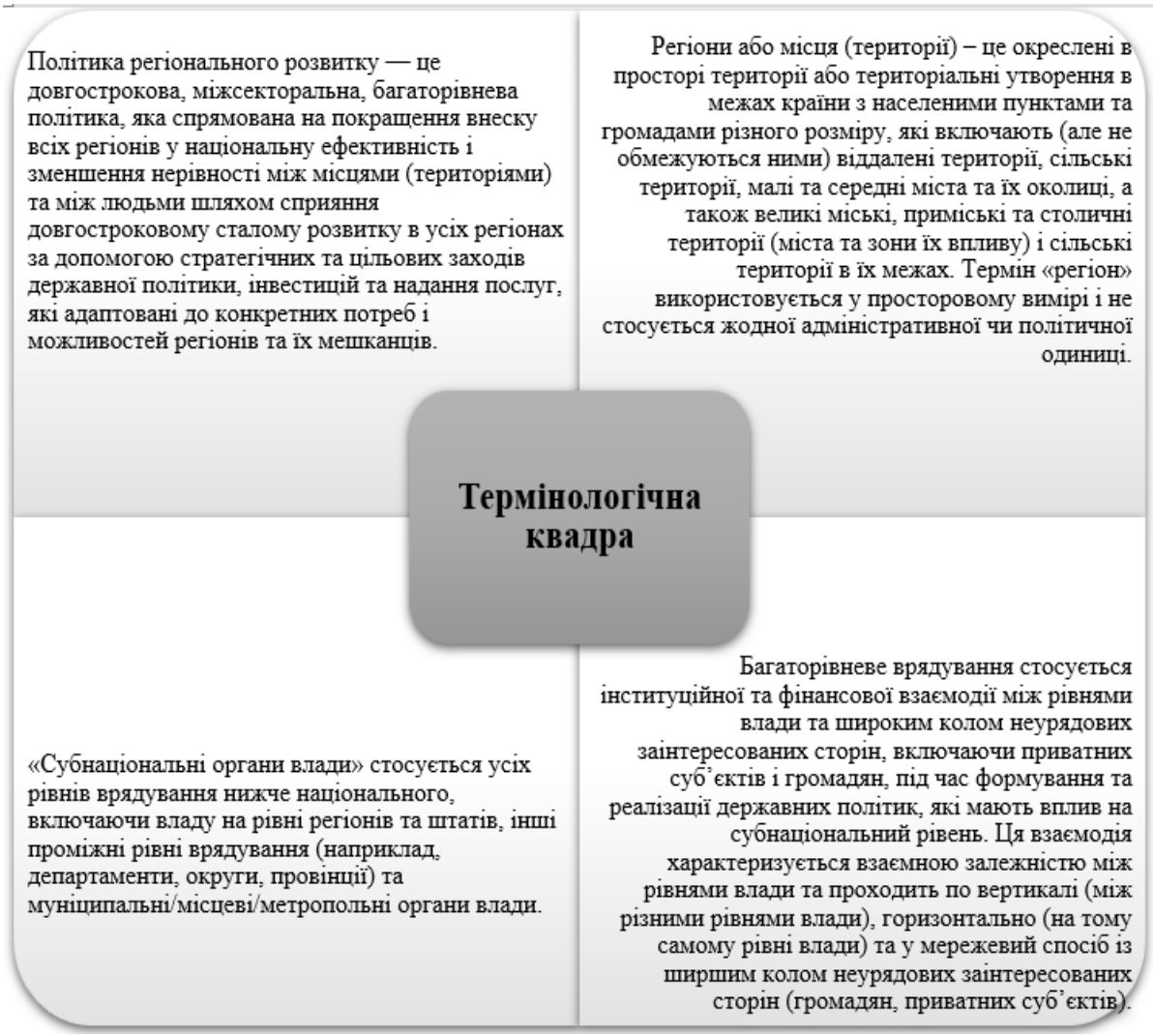


Рис. 2. Термінологічна квадра в Рекомендаціях Організації економічного співробітництва і розвитку

Джерело: складено авторами на основі [14]

Термінологічна квадра просторового розвитку – це концептуальна модель, що включає чотири ключові поняття, які визначають підходи до організації та управління просторовим розвитком територій.

Квадра складається з таких елементів:

1. Просторове планування – процес розробки стратегій, схем, планів і програм, спрямованих на оптимізацію використання територій та забезпечення їх сталого розвитку.

2. Управління територіями – механізми, інструменти та політики, що регулюють використання земельних ресурсів, інфраструктурне забезпечення та взаємодію між різними рівнями влади.

3. Стратегічний розвиток – довгострокові підходи до розвитку територій, що базуються на аналізі потенціалу, визначенні пріоритетів і розробці сценаріїв розвитку.

4. Геоекономічні фактори – економічні та природно-географічні чинники, що впливають на конкурентоспроможність територій, мобільність ресурсів та інвестиційну привабливість.

Термінологічна квадра просторового розвитку використовується в просторовому аналізі для оцінки ефективності розвитку регіонів, міст і громад, а також для розробки стратегій і політик регіонального планування.

Сучасні інструменти просторового планування в Україні тісно пов'язані із рівнями врядування та адміністративно-територіальною структурою країни, поділяються на три рівні: державний, регіональний та місцевий.

На першому, державному рівні, застосовуються такі стратегічні інструменти, як Головна схема планування території України, Державна стратегія регіонального розвитку та План відновлення України [15].

Другий рівень охоплює регіони, області та райони, де використовуються регіональні стратегії розвитку, планувальні схеми регіонів або окремих територій, а також комплексні програми відновлення для регіонів.

На третьому, місцевому рівні, який включає територіальні громади та населені пункти, застосовуються такі інструменти: Стратегія розвитку територіальної громади; Концепція інтегрованого розвитку; Комплексні просторові плани, які заміняють традиційні схеми розвитку громад; Генеральний план з історико-архітектурним опорним планом і зонуванням; Детальні плани використання землі; Комплексні програми відновлення для окремих частин громади або її території. Ці інструменти забезпечують інтегрований підхід до планування та розвитку на різних рівнях територіальної організації. В таблиці 2 представлено ієрархію інструментів просторового планування в Україні.

Таблиця 2

Ієрархія інструментів просторового планування в Україні

Рівні		**Інструментарій**
Національний	Державний	Генеральна схема панування територій України
	Надрегіональний	
Регіональний	Обласний	Схема планування території області/ регіону/району
	Регіональний	
Місцевий	Територія громади	Комплексний план просторового розвитку територіальної громади
	Територія населеного пункту	Генеральний план населеного пункту
	Територія частини громади	Містобудівна документація

Джерело: сформовано авторами на основі [16]

Генеральна схема планування території України належить до містобудівної документації найвищого рівня, яка визначає концептуальні рішення щодо планування та використання земель. Цей документ є юридично обов'язковою основою для всіх інших стратегічних і містобудівних документів нижчого рівня.

Схема планування території області розробляється обласною державною адміністрацією та затверджується обласною радою. Цей документ має

обмежену юридичну силу в частині регулювання землекористування та визначає ключові державні інтереси й пріоритети використання територіальних ресурсів. Він враховує національні цілі, інтереси суміжних адміністративно-територіальних одиниць (наприклад, транспорт, економічний розвиток, об'єкти соціального значення, ключова водна та енергетична інфраструктура), а також охорону навколишнього середовища.

Методологія розробки таких документів регламентується Державними будівельними нормами. Комплексний план просторового розвитку території територіальної громади є новим юридично зобов'язальним інструментом, який з'явився після змін до Земельного кодексу у 2020 році. Цей план об'єднує документацію з просторового планування та управління землею для території всієї громади. Мета документа:

1. Сформулювати візію бажаної просторової форми та структури території громади.

2. Визначити детальні правила (зонування) використання землі, зокрема житлових зон, лісів, сільськогосподарських угідь та інших функцій.

У 2021 році Україна унормувала організаційний процес та процедури розробки таких планів. У результаті зонінг припинив існувати як окремий вид документації, ставши частиною комплексного плану, генерального плану населеного пункту та детального плану території.

Для громади, яка складається з декількох населених пунктів, обов'язковим є розробка одного комплексного плану і декількох генеральних планів для кожного населеного пункту. У разі, якщо громада складається з одного населеного пункту, замовляється лише генеральний план.

Генеральний план населеного пункту є ключовим інструментом місцевого рівня, що виконує функції містобудівної документації та документації з землеустрою. Він визначає розвиток, планування, будівництво та інші аспекти використання землі в межах території населеного пункту. Генеральний план розробляється та затверджується в інтересах відповідної територіальної громади з урахуванням державних, громадських та приватних інтересів. Для населених пунктів з населенням до 50 тисяч осіб генеральні плани можуть об'єднуватися з детальними планами для всієї території. Історичні населені пункти також зобов'язані додатково розробити історико-архітектурні опорні плани як частину генеральних планів.

Концепція інтегрованого розвитку території територіальної громади є формальним інструментом просторового планування, який, однак, не належить до містобудівної документації. Цей підхід виник у Німеччині та був сформований як інструмент Лейпцизької Хартії (Бер Й., Кох М). Концепція розробляється органами місцевого самоврядування з обов'язковим залученням місцевих жителів і бізнесу, що забезпечує прозорість і врахування інтересів громади.

Мета концепції полягає у визначенні пріоритетів просторового, екологічного та соціально-економічного розвитку громади на середньо- та довгострокову перспективу (10-20 років), базуючись на принципах сталого розвитку. Концепція узгоджується з державними та регіональними програмами розвитку

й виступає основою для створення місцевої містобудівної документації, таких як комплексні або генеральні плани. У разі відсутності затвердженої концепції інтегрованого розвитку просторове планування громади забезпечується через публічні обговорення.

Детальний план території – це інструмент, який одночасно є місцевою містобудівною документацією та документацією із землеустрою. Він призначений для визначення використання землі, розвитку соціальної та транспортної інфраструктури, а також інших об'єктів у межах конкретної частини території громади. Найчастіше детальний план застосовується для територій, де передбачається нова забудова або зміна функціонального призначення землі (наприклад, із сільськогосподарської на житлову).

Детальні плани можуть заміняти верхньорівневу документацію, якщо відсутні чинні генеральний або комплексний плани. Після їх затвердження вони стають частиною комплексного плану. Внесення змін до детального плану можливе лише за умови відповідності чинним комплексному та генеральному планам.

Українські інструменти просторового планування продовжують розвиватися, проте їх ефективність варіюється залежно від регіональних умов, впливу воєнних дій та законодавчих змін. Здатність цих інструментів адаптуватися до місцевих потреб і реагувати на нові виклики залишається ключовим завданням, особливо в умовах війни та швидких соціально-політичних змін.

З 2011 року місцевий рівень просторової економіки зазнав значних змін, зокрема через внесення інновацій у графічні та текстові матеріали, використання нових просторових інструментів і впровадження формальних, але неміських підходів до місцевого розвитку.

Ієрархія між різними рівнями планувальної документації забезпечує послідовність і стійкість розвитку територій. Останнім часом традиційний ієрархічний принцип «відповідності» частково поступився місцем інтеграції державних інтересів у плани місцевого й регіонального рівнів. Однак вимоги ієрархічної відповідності залишаються суворими для місцевих планів.

Всі документи розробляються у цифровому форматі й мають бути доступними через містобудівний кадастр громади, що сприяє відкритості та прозорості процесу планування.

На думку І.З. Сторонянської, І.Р Залуцького формування та реалізація державної регіональної політики України щодо просторового розвитку в різні періоди переважно була сферою суб'єктивного впливу різноманітних політичних еліт, кланових бізнес-інтересів, що через підконтрольні органи виконавчої влади перманентно імплементувалося в численні нормативно-правові документи, на базі яких здійснювалася ця політика, постаючи чинником істотної фрагментації та диференціації розвитку адміністративно-територіальних одиниць.

Об'єктивність виокремлення державних інтересів і пріоритетність реалізації їх на всіх рівнях урядування є детермінантом ієрархічно синхронізованої трансформації просторового, соціально-економічного та бюджетного

планування на основі взаємодоповнюваності та узгодженості різних документів державного планування. А детермінантом забезпечення сталого розвитку територіальної громади постає неухильна імплементація принципу збалансованості державних інтересів, інтересів суміжних територіальних громад, інтересів територіальної громади та громадських інтересів під час синхронізації розроблення і реалізації документів державного планування як основи для забезпечення сталого розвитку в регіонах держави та їхньої згуртованості.

Імплементація інституту державних інтересів у документах державного планування (аж до рівня територіальних громад) відповідатиме ратифікованій Україною Європейській хартії місцевого самоврядування та законодавство України щодо місцевого самоврядування, сприятиме поєднанню розвитку багаторівневого врядування та системи адміністративного нагляду за законністю актів органів місцевого самоврядування з боку держави, а також наближатиме систему управління регіонального розвитку до процедур ЄС та найкращих практик.

Налагодження функціонування Національного реєстру державних інтересів сприятиме повноцінному врахуванню їх під час розроблення, узгодження, моніторингу реалізації державних документів відповідно до регламентованих в Україні політик, синхронізації їх з відповідними політиками ЄС та комплексній переорієнтації скоординованих дій у всіх сферах суспільного життя [17, с. 35-36].

Таким чином, попередньо можна підсумувати, що просторова економіка є важливою складовою економічної науки, яка вивчає закономірності розміщення виробництва, продуктивних сил і видів діяльності з урахуванням просторового контексту. Вона охоплює як локальні та регіональні аспекти, так і глобальні процеси, що впливають на економічний розвиток.

Формування теорій просторової економіки бере свій початок у XIX столітті завдяки внеску таких науковців, як Йоган Тюнен, Альфред Вебер та Август Льош., які досліджували вплив географічного розміщення господарства та промисловості, закладаючи основи для подальшого розвитку.

На основі проведених наукових досліджень встановлено, що просторовий розвиток є складним і динамічним процесом. У межах аналізу було створено хронологію розвитку теорії просторової економіки, яка охоплює період починаючи з 1500 року. Ця хронологія дозволила визначити етапи еволюції просторової економіки, кожному з яких надано відповідну характеристику. Хронологія розвитку демонструє, як теорія просторової економіки еволюціонувала від географічних описів до сучасних інтегрованих досліджень. Її розвиток проходив через кілька ключових фаз: класична економічна фаза, що заклала основи розуміння просторових закономірностей; фаза розвитку теорії розміщення, яка акцентувала увагу на оптимізації місць для виробництва та діяльності; фаза інтеграції просторових аспектів, що враховувала взаємозв'язок між економікою, географією та соціальними чинниками й сучасна фаза просторового розвитку, яка зосереджується на глобальних викликах і враховує принципи сталого розвитку. Ці фази відображають поступову зміну підходів до

розуміння впливу простору на економічну діяльність. Вони підкреслюють важливість урахування просторових факторів у формуванні державної економічної політики, спрямованої на сталий розвиток територій.

Але також слід погодитися з А.С. Поліщук, який зауважив, що загалом існують дві концепції, що слугували основою для формування теорії економічного простору [18]:

– географічна концепція економічного простору, суть якої полягає в тому, що держави є живими організмами, які перебувають у стані конкурентної боротьби за своє існування та свій простір завдяки оптимальному просторовому положенню країни (Ф. Ратцель, Р. Челлен, Ф. Науман, Г. Макнідер);

– штандарт концепції економічного простору, у рамках якої поняття «економічний простір» пов'язано з теорією розміщення виробництв, а саме штандартними теоріями, запропонованими німецькими вченими XIX-XX ст. (І. Тюнен, В. Лаунхардт, А. Вебер, В. Кристаллер) [19, с. 34].

Просторовий розвиток – це складний процес, що враховує різноманітні фактори, зокрема економічні, соціальні, екологічні та культурні. Він базується на принципах збалансованого та сталого розвитку, які передбачають гармонізацію потреб сучасного суспільства із забезпеченням збереження ресурсів для майбутніх поколінь. А просторове планування відіграє важливу роль у розвитку територій. Воно охоплює різні рівні — від національного до місцевого – та спрямоване на ефективне використання територій, забезпечення екологічної стійкості й економічного зростання.

Одним із важливих аспектів просторового розвитку є врахування глобальних тенденцій і європейських підходів до регіонального розвитку. Україна активно впроваджує міжнародний досвід у сфері просторового планування та регіональної політики.

Серед фахових європейських організацій, що впливають на розвиток просторового планування, важливе місце посідає Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Завдяки її діяльності визначено сучасну термінологію в контексті просторових трансформацій, що дозволило сформувати термінологічну квадру та ієрархію основних інструментів просторового планування в Україні.

Проведені дослідження генезису теорії просторової економіки сприяли подальшому розвитку цієї дисципліни шляхом: формування хронології її розвитку, виокремлення фаз еволюції економічної теорії просторового розвитку. Які демонструють еволюцію розуміння того, як простір впливає на економічну діяльність, та підкреслюють важливість інтеграції просторових аспектів у сучасну економічну політику України.

Отже, просторовий розвиток є драйвером для ефективного економічного й соціального розвитку локальних територій. Він сприяє збалансованому використанню ресурсів, підвищенню якості життя населення та оптимізації просторових форм організації економіки.

Розділ 2. Теоретичні підходи до класифікації та типології просторових форм організації економіки

В сучасних умовах економічного розвитку просторове організування економіки в Україні та вибір оптимальних форм функціонування є ключовим фактором її відновлення через повномасштабну війну, яка розпочалась на території України у 2022 році. Оптимальні форми організації економіки сприятимуть локалізації ділової активності, створенню "точок зростання", розвитку міжрегіонального та внутрірегіонального співробітництва, а також активізації місцевої підприємницької ініціативи.

Сучасні просторові форми організації бізнесу, такі як мережеві структури, виробничі та інноваційні кластери, технопарки, індустріальні парки, бізнес-інкубатори, спеціальні економічні зони, онлайн платформи, холдинги та транснаціональні корпорації, від найпростіших локальних до складних інтегрованих форм, стимулюють просторовий розвиток регіонів і підвищують їх спроможність відновлюватися та розвиватися. Це також допомагає розв'язувати проблеми територіальних диспропорцій та внутрірегіональної асиметрії соціально-економічного розвитку територій після війни, головним чином за рахунок відновлення економічного потенціалу постраждалих (зруйнованих) територій.

Просторові форми організації бізнесу виступають ключовими центрами координації та акумуляції економічних і соціальних зв'язків між регіонами, територіальними громадами та районами. Розвиток інноваційних просторових форм бізнесу сприятиме формуванню умов для відновлення деокупованих територій, які втратили свою економічну спеціалізацію та потребують модернізації й перепрофілювання.

Вагомий внесок у розвиток просторових форми організації бізнесу та виробничої інфраструктури зробив академік А.Г. Гранберг. Проблемами розвитку просторових форм організації бізнесу та виробничої інфраструктури переймались такі вчені економісти, як О.І. Амоша, Є.Дж. Блейклі, З.С. Варналій, М.І. Долішній, Я.А. Жаліло, В.І. Захарченко, І.І. Лукінов, Л.А. Яремко та інші. Проте у дослідженнях цих учених увага приділяється розвитку потенціалу регіонів у мирні часи, тоді як у воєнний та повоєнний період ця проблематика набуває інклюзії.

Також проблематиці формування довоєнних стратегій економічного розвитку регіонів та локальних територій присвячували свої праці такі вчені, як С.І. Бандур, Л.В. Головко, Б.М. Данилишин, І.В. Заблодська, Т.А. Заяць, В.Т. Зінич, В.І. Куценко, Г.І. Онищук, М.І. Фащевський, М.А. Хвестик тощо.

Системні наукові дослідження у цьому напрямі проводить ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Заслуговує на уваги їх напрацювання щодо тенденцій розвитку пріоритетних просторових форм організації бізнесу в регіонах України з огляду на підвищення конкурентоспроможності регіональних та національної економік, вивчення сучасного стану, особливостей інституційного забезпечення та перспектив розвитку індустріальних парків як просторової форми організації бізнесу.

В науковій доповіді «Просторові форми організації бізнесу в Україні: тенденції, перспективи та механізми розвитку» вченими (Мельник М.І., Щеглюк С.Д., Кушнірецька О.В., Ткач С.М., Жабинець О.Й., Лещух І.В., Мединська Т.В., Ткаченко О.О. тощо) проаналізовано розвиток регіональних ІТ-кластерів в Україні в контексті їх впливу на соціально-економічну динаміку, а також визначено стратегічні пріоритети та інструменти стимулювання розвитку ІТ-кластерів у формуванні інноваційної екосистеми країни. Оцінено економічний потенціал формування галузевих кластерів у регіонах України. Системно проведено аналіз форм просторової організації креативних індустрій, просторових освітніх систем та подано пропозиції щодо стимулювання їх розвитку. Розглянуто вітчизняний досвід розвитку агрохолдингів як інтегрованої форми агробізнесу, а саме оцінено основні переваги, загрози та напрями регулювання їх діяльності. Вивчено закордонний досвід інституційного забезпечення розвитку форм просторової організації бізнесу з огляду на можливі перспективи його застосування в Україні [20].

У монографії «Просторовий розвиток регіону: соціально-економічні можливості, ризики й перспективи» українськими вченими висвітлено сучасні теоретичні проблеми й практичні завдання просторового розвитку регіону. Розкрито суть територіально-структурних процесів та показана їх роль у розвитку простору регіону. Проаналізовано особливості й ознаки територіально-структурних процесів у регіоні та розкрито специфіку їх впливу на формування середовища регіону. Обґрунтовано концепцію удосконалення просторового розвитку регіону на основі врахування результатів вивчення динаміки й ознак територіально-структурних процесів у його межах [21].

Щеглюк С.Д. на основі узагальнення сучасних теоретичних підходів обґрунтував суть просторових форм ділової активності, які є драйверами економічного розвитку регіону, відзначаються різними характеристиками та потребують систематизації та типології для прийняття виважених управлінських рішень. Проаналізував зміст низки основних понять і визначено зміст поняття «просторові форми ділової активності», виявлено її домінуючі форми в регіоні. Здійснено типізацію форм просторової організації ділової активності за характером прояву інтегрованості зв’язків і за їх просторовою конфігурацією. Встановив, що концентрація ділової активності в регіоні та її форми залежать від низки чинників, передусім від розвитку науково-технічного прогресу [22].

Отже, на думку С.Д. Щеглюк, просторові форми організації бізнесу не тотожні процесу – концентрації суб’єктів господарювання, або «полюсам росту», тоді як Ж. Будвіля і Ф. Перру зауважують, що безумовно, така концентрація є важливою передумовою для інтеграції підприємств, наприклад у кластери, фокусування їх у метрополіях тощо [23, с. 48].

Основна відмінність полягає в існуванні щільних соціально-економічних зв’язків, довірі між підприємствами, які належать до конкретної форми просторової організації бізнесу, та у певній самостійності функціонування такої форми.

А відтак, просторові форми організації ділової активності – це організовані в просторі й часі інтегровані структури, які характеризуються концентрацією необхідних ресурсів, обмежені територіально, характеризуються певними просторовими зв'язками між суб'єктами господарювання, які проявляються в обміні технологіями, знаннями та людськими ресурсами. Будова цих просторових форм відображає територіальну експозицію господарських систем, що сформувалися внаслідок інтеграції виробничої діяльності й дії закономірності комплексності виробничого процесу. Просторова локалізація виступає як форма організації виробничої й соціальної діяльності, є виразником її просторової організації [24, с. 16].

Територіально вони виражені:

– точково (одиничне підприємство), скупчені в ареалах, або зонах (інноваційні кластери, стратегічні альянси, технологічні парки, інноваційні інкубатори, технополіси), мають мережеву структуру (інноваційні мережі);

– віртуальні та мережі інноваційного бізнесу, науково-технічні мережі, інноваційні регіони (інноваційно активні регіони в масштабах країни).

Важливого значення при такій різноманітності існування на практиці просторових форм ділової активності має систематизація та типологія як інструмент впорядкування об'єктів і явищ для цілеспрямованого управління ними. Необхідним є виділення елементарної одиниці просторової форми організації бізнесу, яка б володіла певними характеристиками, а поєднання таких одиниць давали б нові форми просторової організації.

Як зауважують Мазур А.Г. і Мазур С.А. зазвичай заведено визначати в економічному просторі множину форм організації господарства і розселення населення. Елементарним об'єктом простору вважають локалітет – місцевість («мала територія»), що здебільшого ототожнюється з розташуванням одного об'єкта: компактний населений пункт, підприємство, комунікація. Тобто локалітет залежно від об'єкта розміщення може бути поселенським, транспортним, рекреаційним, господарським (діловим) тощо. Сполучення локалітетів утворює конкретні форми просторової організації розселення, основне завдання яких полягає в ефективності господарської практики й використання місцевих ресурсів [25, с. 27]. Синонімом до локалітету є місце, місцевість, яка характеризується певними особливостями, сприятливими умовами розміщення й розвитку певного виду бізнесу, викликаних дією окремих чинників.

Богославець О.Г. зазначає, що нові просторові форми є результатом інтеграційних процесів як в глобальному економічному просторі, так і в регіональному зокрема. Між компонентами економічного простору регіонів формуються горизонтальні та вертикальні взаємозв'язки. Зазначені форми міжрегіональної інтеграції призводять до зростання економічної ефективності за рахунок розширення масштабів виробництва, виникнення можливостей випуску якісної нової продукції, оптимізації господарської структури територій тощо [26, с. 297-298].

Окрім інтеграційних зв'язків, що сприяють об'єднанню підприємств у певні просторові форми організації ділової активності, існують зворотні

дезінтеграційні зв’язки, що призводять до переформатування або реорганізації зв’язків між суб’єктами господарювання та утворення інших просторових форм організації бізнесу. Зазначені просторові форми мають на меті розширення й урізноманітнення економічного простору регіонів, що збільшує його потенційні можливості у конкурентному середовищі [26, с. 300].

Дослідження низки теоретичних підходів до генезису просторових форм організації бізнесу дозволило уточнити, що типологія це дворівнева класифікація, яка базується на поєднанні видів просторових форм організації бізнесу та характеру інтегральних зв’язків, які виникають між ними (табл. 3).

Таблиця 3

Типологія (дворівнева класифікація) просторових форм організації виробництва

Характер інтеграційних зв’язків між суб’єктами господарювання на території	**Просторова конфігурація виробництва**			
	Локальна (Точкова)	**Лінійна**	**Площинна (ареальна, зональна)**	**Мережева**
	Просторові форми			
Вертикальний	Корпорація Консорціум Агрокорпорація Агрохолдинг Картель Пул Трест Синдикат	Транспортні, логістичні мережі	Транснаціональні корпорації Бізнес-група	Міжнародні мережі мультинаціональних компаній
Горизонтальний	Підприємства різних видів економічної діяльності Бізнес-інкубатор Бізнес-центр Інноваційні осередки: коворкінги, креативні квартали, творчі майстерні	Логістичні парки Метрополіс	Технополіс Курортополіс Екополіс СЕЗ ТПР Технопарки Індустріальні парки Інноваційні парки Наукові парки Туристичні парки	Промислові кластери Інноваційні кластери Агропромислові кластери Підприємницькі мережі Віртуальні корпорації Онлайнові платформи Мережеві транспортні структури
Змішаний	Конгломерат Асоціації Стратегічні альянси	Припортові виробництва	Бізнес-парк Консорціум	

Джерело: [26, с. 300]

Тобто, виділяються такі форми просторової організації ділової активності за конфігурацією у просторі: локальні, лінійні, площинні, мережеві. За характером інтегральних зв'язків: вертикальні, горизонтальні, змішані.

Зазначимо, що ця дворівнева класифікація може бути удосконалена й доповнена іншими формами просторової організації ділової активності, які перебувають у латентному вигляді та не піддаються чіткому визначенню за обраними критеріями через ігнорування процесного підходу.

Суттєві напрацювання у цьому напрямі зробили науковці В.І. Захарченко і С.В. Захарченко, які обґрунтували типологію форм просторової організації економіки на основі процесного підходу та з'ясували особливості їхнього розвитку в контексті українських реалій і глобальних трендів суспільного розвитку. Виділено чотири типи форм просторової організації економіки – на основі процесів ділової, інноваційної та зовнішньоекономічної активності й агломерування виробництва та поділено їх за складом галузей (галузеві, міжгалузеві, багатогалузеві), за характером зв'язків (горизонтального, вертикального і змішаного типів), за організаційним статусом (організаційно оформлені та організаційно не оформлені), за конфігурацією (точкові, мережні, площинні), за просторовим поширенням (локальні, регіональні, національні, міжнародні) [27, с. 57].

Тобто типологія форм просторової організації економіки на основі базових процесів їх формування і розвитку (ділової, інноваційної й зовнішньо-економічної активності та агломерування виробництва) пояснює внутрішню структурованість економічного простору за критерієм одержання і підвищення ефективності суспільного виробництва. Вона також дає можливість виявити в них спільне (як просторових феноменів) та відмінне (за галузевою приналежністю, характером зв'язків, організаційним статусом, просторовою конфігурацією та поширенням).

Отже, дослідження теоретичних основ формування і розвитку просторових форм ділової активності сприятиме не лише покращенню наукових принципів формування просторової економіки, а й підтримуватиме розвиток підприємницької діяльності, забезпечення статистичних даних для просторового розвитку регіону, а також реформування регіональної економічної політики в умовах децентралізації. Оскільки децентралізація державної влади та передача частини управлінських функцій місцевим органам самоврядування дозволяє ефективніше використовувати ці функції. Підтримка ділової активності включає залучення інвестиційних та інноваційних ресурсів до економіки регіону.

На думку деяких експертів, для забезпечення стійкого економічного зростання та високих показників розвитку регіону необхідно, щоб підприємства, що знаходяться на його території, постійно збільшували обсяги виробництва та надання послуг, а також масштаби їх реалізації, що призводить до зростання прибутків та конвергенції економіки локальних територій.

Розглянута вище класифікація просторових форм ділової активності регіону показала, що критерії виділення просторових форм потребують подальшого модифікування задля визначення єдиної методології дослідження просторових

аспектів розвитку економіки регіону, конкретизації просторових форм відповідно до головного виду економічної діяльності, встановлення просторових закономірностей поширення та розвитку таких форм у контексті чинників розміщення просторових форм бізнесу.

Просторові форми організації бізнесу та виробничої інфраструктури зазвичай передбачають об'єднання підприємств за галузевим або територіальним принципом, або за двома принципами одночасно. Тобто трансформація галузево-територіальної структури регіону дозволяє адекватно реагувати на наслідки війни, яка загострила процеси поляризації соціально-економічного розвитку.

У цьому зв'язку варто зауважити, що об'єднання підприємств – це господарська організація, яка має або не має статус юридичної особи. Воно утворюється на добровільних засадах в складі двох або більше підприємств з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних проблем.

Об'єднання може діяти на основі договору або статуту, який затверджують його засновники чи власники. Важливо відзначити, що об'єднання підприємств може включати підприємства, утворені за законодавством інших держав, а підприємства України можуть входити в об'єднання підприємств, утворені на території інших держав. Це дозволяє підприємствам ефективно співпрацювати, об'єднувати ресурси та досягати значних результатів та синергетичні ефекти задля відновлення економіки України.

Об'єднання підприємств в корпоративні структури, акціонерні та холдингові компанії через злиття, поглинання чи зростання має різноманітний вплив на їх функціонування та просторовий розвиток територій, на яких вони працюють. Вважається, що підприємства, які об'єднані в корпорації або інші форми організацій, мають більше можливостей для зменшення впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Проте сам процес управління ресурсами, капіталом і матеріальними цінностями потребує ретельного підходу до розробки управлінської системи, заснованої на наукових принципах.

Розв'язання задач щодо створення бізнес-асоціацій у регіонах України не обов'язково означає початок позитивних просторових змін та ефективну роботу таких об'єднань, доки не буде оцінено їхній вплив на економічний розвиток підприємств і територій, де вони працюють.

До початку війни в Україні було зареєстровано близько 600 бізнес-асоціацій, що працюють над представленням і захистом інтересів малого та середнього бізнесу, зокрема у легкій промисловості.

До сучасних бізнес-асоціацій відносяться торгово-промислові групи, професійні об'єднання, федерації виробників, асоціації роботодавців, торгові палати, об'єднання малого бізнесу, під впливом яких удосконалюється система інфраструктурної підтримки підприємств малого і середнього бізнесу. Це удосконалення може бути досягнуто через створення місцевих фондів підтримки підприємств, що враховують потенціал регіонів і специфічні потреби територій, міст, сіл та селищ.

Перспективи розвитку бізнес-асоціацій полягають у реалізації позитивних просторових змін і необхідності зробити підприємства малого та середнього бізнесу прибутковими й конкурентоспроможними, як це відбувається в розвинених країнах світу.

У науковій літературі мало уваги приділяється спільним і відмінним рисам між економічним простором і просторовою організацією економіки. Як зазначають вчені, просторова організація економіки – це структурно-параметричне та просторово-часове впорядкування та узгодження елементів і зв'язків, яке забезпечує ефективність використання його потенціалу [25, с. 27]. Тобто просторова організація економіки виражається у впорядкуванні елементів певної територіальної системи, а тому для неї органічно властивими є принципи та форми класичного структурування.

Просторова організація включає також комплекс процесів цілеспрямованої економічної діяльності суб'єктів підприємництва на певній території й виступає як результат такої діяльності в минулому і сучасному, як механізм розміщення нових об'єктів, як система відносин між суб'єктами господарювання і місцевими владами та громадами, як форма просторової інтеграції виробництва [24, с. 16].

Одностайного рішення, яка ж просторова форма є оптимальною для впровадження в практику господарської діяльності регіону, серед науковців та практиків немає. Ефективність функціонування такої форми залежить від поєднання кількох елементів: виду економічної діяльності, локалізації (місця розташування), організаційно-правової форми діяльності підприємства, якості розвиненості бізнес-середовища, у якому формуються і розвиваються інтеграційні відносини, що в результаті проявляється у спеціалізації господарства регіону тощо.

За часів планової економіки на прийняття рішення про створення, підтримку та ліквідацію певної просторової форми ділової активності (або ж державних промислових, сільськогосподарських підприємств) впливали переважно політико-ідеологічні, аніж соціально-економічні чинники.

З переходом України на ринкові засади господарювання та ліквідацією низки виробництв, які стали неможливими через руйнування зв'язків і складність їх відновлення, почали формуватися навколо промислових гігантів фінансово-промислові групи, які еволюціонували й трансформувалися у бізнес-групи [28, с. 9-16].

Як відзначають українські вчені, усі форми просторової організації виробництва утворюються на основі територіального поділу праці [67, с. 182]. Попри те, існують низка інших форм нормативно-правові форми діяльності бізнесу, що зумовлені не лише природними та соціально-економічними умовами, а передусім – інституційними. Зв'язок просторових форм ділової активності з іншими формами організації ділової активності (організаційними, нормативно-правовими тощо) підтверджується емпірично на прикладі організації світової освіти, який проявляється у тенденціях глобалізації та інтернаціоналізації. А тому не слід чітко відокремлювати просторові форми організації бізнесу від організаційно-правових форм підприємницької

діяльності, оскільки при інтеграції підприємств у просторові форми організації економіки характерні певні пропорції організаційно-правових форм у цих об'єднаннях. А результативність функціонування просторових форм бізнесу, своєю чергою, саме просторовими пропорціями різних форм у регіоні.

Погоджуючись з думкою науковців, що на сьогодні відсутні цілісні концепції класифікації просторових форм ділової активності, які б поєднували організаційний і просторовий підходи до їх побудови, фокусування зусиль науковців спрямоване переважно на певні форми інтеграційної взаємодії та трансформації підприємств або на рівні просторової інтеграції в межах міждержавних об'єднань, зазначимо, що на сьогодні знову актуалізувалась необхідність проведення комплексних ґрунтовних теоретико-методологічних досліджень стосовно просторового виміру інтеграційних процесів у межах регіону, особливо через адміністративно-територіальну реформу – децентралізацію влади та появу зруйнованих територій через війну.

Слід зазначити, що такі довоєнні напрацювання стосувалися поєднання просторових та організаційних форм міжрегіональної інтеграції на основі міжфірмової співпраці, результатом якої були просторові та організаційні форми. Міжфірмові інтеграційні взаємодії проявлялися у конкретних організаційних формах: концерни, стратегічні альянси, фінансово-промислові групи, асоціації, консорціуми, яким властива певна територіальна прив'язка, або територіальна проєкція. Міжфірмова інтеграція, яка відбувається у межах регіону, є проявом внутрішньорегіональної інтеграції. Вона реалізується шляхом злиття та поглинання, створення стратегічних союзів, філіалів і спільних підприємств, а також кооперації в окремих бізнес функціях і участі в акціонерному капіталі [26, с. 299].

Тенденційність розвитку просторових форм організації економіки регіону досліджували І.В. Заблодська, І.В. Тяжкороб і М.В. Плетньов [29], які визначили сучасні тенденції розвитку просторових форм організації економіки регіону та обґрунтували впровадження новітніх просторових форм організації економіки з урахуванням стратегічних цілей та конкурентних переваг регіонів, що сприятиме поширенню процесів кластеризації та створенню бізнес-територій, а також забезпечить реалізацію пріоритетних напрямів інноваційно-інвестиційного розвитку. При цьому науковці вбачають, що велика роль у створенні нових та розширенні наявних мереж просторових форм організації бізнесу в регіонах відводиться державі, зокрема необхідним є створення належного інституційного середовища.

В наукових публікаціях з питань розвитку просторових форм організації економіки регіону можна зустріти такі близькі за змістом словосполучення як «просторові форми ділової активності», «просторові форми організації бізнесу», «субрегіональна соціально-економічна система», «субрегіональні просторові локалізації», «локальні бізнес-території». Це пояснюється тим, що особливості сучасного розвитку просторових форм організації економіки регіону пов'язані з удосконаленням внутрішньої структурної організації господарства регіонів, поєднанням традиційних способів і моделей організації бізнесу, властивих індустріальній економіці, і новітніх підходів до

функціонування підприємств у постіндустріальній та інформаційній економіці. При цьому з точки зору розвитку економічного простору регіону важливим питанням є не лише ефективний розвиток підприємств, а їх раціональне розміщення, або інтеграція для покращення використання ресурсів і зв'язків між всіма учасниками підприємницької системи, інтегрованої в економічний простір, яка має проєкцію на певну територію.

А відтак, просторова організація економіки охоплює всі питання, що пов'язані із територіальним поділом праці, розміщенням продуктивних сил, місцем регіону у загальнодержавному та міжнародному поділі праці, регіональними розбіжностями у господарських відносинах, регіональною соціально-економічною політикою, розселенням людей, взаємовідносинами суспільства та навколишнього середовища.

Науковці одностайно стверджують, що не існує універсальної оптимальної просторової форми організації економіки. Оптимальність такої форми визначається комбінацією кількох чинників: організаційно-правовою формою підприємств і їх локалізацією, видом економічної діяльності, рівнем розвитку бізнес-середовища, де формується інтеграційна взаємодія, що в результаті впливає на спеціалізацію господарства регіону чи територіальної громади.

До початку війни в Україні активно формувалися нові просторові структури економіки регіонів, зокрема регіональні мережі, як-от мережі ритейлерів. Ці мережі являти собою форму співпраці, коли підприємства різних організаційно-правових форм об'єднують свої ресурси й можливості для максимізації спільного прибутку. Такі мережі можуть бути горизонтальними або вертикальними. Горизонтальні мережі характерні для підприємств, що знаходяться на початкових етапах виробництва та збуту, і сприяють зменшенню конкуренції, створюють ринкові переваги й дозволяють спільно виконувати виробничі та соціальні функції. Вертикальні мережі виникають через об'єднання підприємств, що здійснюють різні етапи виробництва та збуту, і цей процес може бути як прямим, так і зворотним.

Сучасні просторові форми виникають через інтеграційні процеси як на глобальному, так і на регіональному рівнях, і між різними стейкхолдерами та бенефіціарами економічного простору регіонів утворюються як горизонтальні, так і вертикальні зв'язки. Такі форми співпраці сприяють підвищенню економічної ефективності через розширення чи спеціалізацію виробництва, створення нових продуктів і оптимізацію господарської структури. У той час як інтеграційні зв'язки призводять до об'єднання підприємств, дезінтеграційні зв'язки змінюють або реорганізують відносини між суб'єктами господарювання, формуючи нові бізнес-моделі. Розширення економічного простору завдяки інтеграційним і дезінтеграційним процесам сприяє конструктивним просторовим трансформаціям.

З погляду просторової ефективності створення нових форм організації економіки, що представлені інтегрованими структурами, нові просторові зв'язки між суб'єктами оцінюються за активністю обміну технологіями, знаннями та людськими ресурсами. Структура таких форм залежить від територіального розташування господарських систем і трансформації

виробничої діяльності. Просторова локалізація є важливим аспектом організації виробництва, зокрема в легкій промисловості.

Територіально ці форми можуть проявлятися в різних варіантах: як одиничні підприємства, скупчення у вигляді кластерів, стратегічних альянсів, технологічних парків або мережевих структур. Однією з таких сучасних форм є кластер, що підвищує ефективність співпраці підприємств і організацій – учасників кластера. Кластеризація є процесом трансформації старих структур, зокрема виробничо-територіальних комплексів, які знаходяться поруч і доповнюють одна одну. Кластерний підхід зміцнює зв'язки між компаніями, створюючи спільні ринки праці, технологій та знань, що знижує витрати й генерує синергетичний ефект. Учасники кластера отримують конкурентні переваги завдяки циркулярному використанню ресурсів. Така концентрація і кооперація відрізняють кластери від випадкових скупчень підприємств, що не сприяють просторовим трансформаціям економік територій.

Багато дослідників у сфері просторових трансформацій зазначають, що субрегіональна інтеграція є більш швидкою й ефективною, ніж макрорегіональна, оскільки ґрунтується на діях місцевих органів влади та підприємств, що забезпечує кращу узгодженість і баланс інтересів усіх учасників інтеграційного процесу.

Субрегіональні системи можуть існувати на різних рівнях: приватно-корпоративному, муніципально-приватному (партнерському) і муніципальному (адміністративному).

На приватно-корпоративному рівні можна виділити два основні типи структур: мережеві та холдингові. Мережеві системи складаються з учасників ринку, які об'єднуються для ефективнішого використання ресурсів. Натомість холдингові структури створюються для оптимізації ресурсів і розширення ринкових можливостей.

Сьогодні в Україні розвиток просторових форм організації економіки стикається з інституційними проблемами, що значно загострилися через війну. Основними перешкодами є: відсутність завершеного системного підходу до формування нормативно-правової бази; правові колізії щодо створення та функціонування просторових форм бізнесу; контроверсійність процесу створення і реєстрації нових форм організації бізнесу; часті зміни умов для ведення бізнесу через військовий вплив; відсутність нормативно-правового регулювання для таких форм, як кластери та технополіси; формальність діяльності структур, які мають підтримувати розвиток бізнесу.

Розв'язання цих проблем сприятиме створенню нових та розширенню існуючих просторових форм організації бізнесу. Ефективне функціонування таких форм значно впливає на розвиток місцевої економіки, підвищує підприємницьку активність, покращує інфраструктуру, збільшує зайнятість і рівень життя, активізує інвестиційні та інноваційні процеси, а також нарощує податкову базу та доходи бюджету.

Таким чином, на основі теоретичних досліджень можна сформулювати фасетну класифікацію просторових форм організації економіки відкритого типу. Ця класифікація охоплює форми, які можна класифікувати за кількома критеріями, як показано на рис. 3.



Рис. 3. Фасетна класифікація просторових форм організації економіки

Джерело: сформовано авторами

Фасетна класифікація просторових форм організації економіки є нескладним процесом і базується на таких критерії, як тип організації, рівень інтеграції, географічне розміщення та функціональне призначення. Ефективність цих форм значною мірою залежить від специфічних умов розвитку регіону та видів економічної діяльності.

Ефективне функціонування просторових форм організації економіки сприяє просторовим трансформаціям, спрямованим на розбудову місцевої економіки. Це відбувається через стимулювання підприємництва, удосконалення інфраструктури, підвищення рівня зайнятості та якості життя, активізацію інвестиційних та інноваційних процесів, а також збільшення податкової бази та доходів бюджету. Створення нових просторових форм організації економіки є важливим інструментом диверсифікації економіки регіонів, зокрема через розвиток регіональної інфраструктури.

Управління просторовими трансформаціями на рівні регіону шляхом розбудови регіональної інфраструктури є самостійною економічною системою, що забезпечує генерування фінансово-економічного результату діяльності підприємств, організацій і установ на регіональному рівні. Це досягається через інтеграцію та координацію системоутворюючих елементів, створення процесу взаємодії, принципів, правил та процедур, які орієнтовані на досягнення балансу інтересів усіх учасників і забезпечення ефективної діяльності. Такі процеси допомагають покращити імідж, репутацію, статус, бренд організацій, а також реалізувати довгострокові стратегічні плани та оперативні завдання.

Отже, після проведення теоретичного аналізу просторових форм організації економіки можна визначити типологію комплементарних просторових форм, які охоплюють різні способи розміщення та взаємодії економічних суб'єктів. Ці форми будуть мати високу ймовірність використання в повоєнний період, як показано в таблиці 4.

Таблиця 4

Типологія комплементарних просторових форм організації економіки у повоєнний час

Тип просторової форми	Особливості	Приклади
Концентрація (агломерація). Це форма організації, коли економічна діяльність сконцентрована в межах однієї або кількох локальних територій (міста або агломерації).	Економічна вигода за рахунок скорочення транспортних витрат, кращий доступ до ринків праці та ресурсів, ефект масштабу.	Мегаполіси, індустріальні парки
Дисперсія (децентралізація). Економічна діяльність розташована рівномірно або майже рівномірно на великій території, поза межами великих міських центрів.	Більш рівномірний розвиток регіонів, менший тиск на інфраструктуру міст, покращення соціально-економічних умов у сільських територіях.	Сільськогосподарські регіони, невеликі підприємства в сільській місцевості.
Територіально-виробничі комплекси. Це просторові утворення, де підприємства різних галузей взаємодіють, використовуючи спільну інфраструктуру та ресурси.	Ефективне використання природних і технічних ресурсів, підвищення продуктивності завдяки кооперації між підприємствами	Індустріальні парки, хімічні або енергетичні комплекси
Економічні кластери. Географічні концентрації взаємопов'язаних компаній та установ у певній галузі економіки, що співпрацюють і конкурують	Підвищення конкурен-тоспроможності через інновації, залучення інвестицій, створення нових робочих місць.	Силіконова долина (IT-сектор), Легпром кластер в Львівській області (легка промисловість).
Зональні форми. Розподіл економічної діяльності в межах окремих зон (промислові зони, сільськогосподарські зони, зони відпочинку).	Надання пільг підприємствам у певних зонах, розвиток інфраструктури, стимулювання інвестицій.	Спеціальні економічні зони, рекреаційні зони, сільськогосподарські райони.
Транскордонні економічні форми. Просторові форми, що виникають у результаті економічної інтеграції між сусідніми країнами або регіонами.	Сприяння економічному зростанню через співпрацю, обмін технологіями та спільне використання інфраструктури.	Європейські регіони співпраці (наприклад, Євро регіон Карпати).
Лінійні форми розвитку. Економічна діяльність зосереджена вздовж основних транспортних коридорів (залізничних ліній, автомобільних трас, річкових шляхів).	Економічне зростання залежить від інфраструктурного доступу, швидке переміщення товарів та послуг.	Розвиток вздовж транснаціональних автомагістралей, морських портів
Поляризовані форми. Економічна діяльність концентрується навколо одного чи кількох полюсів зростання, що поширюють вплив на оточуючі території.	Динамічний розвиток регіону, привернення капіталу, розвиток суміжних галузей	«Точки зростання", нові міста або регіони, що розвиваються завдяки потужним інвестиціям.

Джерело: складено авторами на основі [1-39]

Просторові форми організації економіки визначають, як організовані виробництво, споживання, розподіл ресурсів і розвиток територій. Вони допомагають краще зрозуміти, як економічні процеси розвиваються у фізичному просторі та як їх можна застосовувати для стратегічного планування розвитку регіонів і галузей.

Очевидно, що просторові форми організації бізнесу будуть відігравати ключову роль у післявоєнному відновленні економіки України. Вони сприятимуть локалізації ділової активності, розвитку міжрегіонального співробітництва та створенню умов для відновлення постраждалих територій. Створення нових просторових форм у повоєнний період допоможе відновити економіку регіонів і територіальних громад через покращення виробничих і соціальних зв'язків, активізацію підприємницької діяльності, залучення інвестицій та стимулювання інновацій.

Сформована фасетна класифікація включає різноманітні форми просторової організації бізнесу, такі як локальні, лінійні, площинні та мережеві. Кожна з цих форм має свої специфічні характеристики та переваги, які залежать від інтеграційних зв'язків та просторової конфігурації. Впровадження та розвиток просторових форм організації бізнесу в Україні, однак, стикається з інституційними проблемами, зокрема відсутністю системного підходу до нормативно-правової бази, бюрократичними перешкодами та відсутністю належного правового регулювання всіх форм бізнесу.

Просторові форми організації бізнесу сприяють відновленню регіонів через кооперацію між підприємствами, покращення інфраструктури та стимулювання інновацій. Це дозволяє забезпечити стабільний економічний ріст і ефективне використання місцевих ресурсів у повоєнний період. Важливу роль у розвитку нових форм організації бізнесу відіграє держава, яка повинна створити належні умови для їх функціонування, забезпечивши регуляторну підтримку та розвиток інституційної інфраструктури.

Таким чином, дослідивши теоретичні підходи до класифікації та типології просторових форм організації економіки на основі плюралізму організаційно-правових форм об'єднань підприємств, видів і форм субрегіональної просторової локалізації, уточнено фасетну класифікацію (за типом організації, за рівнем інтеграції, за географічним розміщенням і за функціональним призначенням) та типологію комплементарних просторових форм організації економіки, які охоплюють диференційовані способи розміщення та взаємодії економічних суб'єктів у просторі. Розвиток просторових форм організації бізнесу є стратегічним аспектом відновлення економіки України у співпраці з ЄС, що обумовлює необхідність дослідження Європейської та Української концепцій просторового розвитку.

Розділ 3. Трансформація Європейської та Української концепцій просторового розвитку

Європейська концепція просторового розвитку (EUREK) – це загальна землевпорядна концепція на європейському рівні, яку були запроваджено в 1998/1999 роках. Концепція дозволяє країнам-учасницям Європейському

Союзу впливати на землеустрій та створює рамки землевпорядкування на рівні ЄС. Здебільшого, концепція EUREK переслідує ціль гармонійного просторового розвитку щодо усталеності. Тому до сталого розвитку належать не тільки три класичні аспекти усталеності (екологічний, економічний, соціальний), але й гармонійний просторовий розвиток. Його окремими аспектами є: економічна та соціальна згуртованість, збереження природних джерел існування та культурної спадщини, більш збалансована конкурентоспроможність європейського простору, оскільки просторові диспропорції дедалі збільшуються. Концепція є інструментом порозуміння між країнами-учасницями ЄС [30].

Європейська концепція просторового розвитку охоплює проблематику територіальної динаміки та регіональному розвиту во Франції, яку досліджували у своїх роботах Франс Лефевр П., Мартен С. і Ру Ж.-М., Лемуан М.-С.Ла, Лупо М., Феррі І.Ла. Вони визначали виклики та можливості територіального управління в Італії, а Россі Г., Б'янкі М. Ла аналізували виклики та перспективи просторового планування в Італії, Лутц У.М.Х., Фойгтлендер М. досліджували регіональний розвиток та регіональну політику в Німеччині,

На сьогодні, сучасну концепцію просторового розвитку Європейського Союзу представлено такими базовими європейськими документами, як Європейська перспектива просторового розвитку (European Spatial Development Perspective (Towards Balanced and Sustainable Development of the Territory of the European Union), ESDP) та керівні принципи сталого просторового розвитку Ради Європи (Guiding Principles for Sustainable Spatial Development of the European Continent) [31]. А основною детермінантою Європейської концепції просторового розвитку є культурне розмаїття територій Європейського Союзу, яке сконцентроване на відносно невеликій території, що відрізняє її від великих економік світу, таких як США, Японія та Китай. Це різноманіття є потенційно важливим чинником розвитку ЄС, і воно повинно бути збережене в ході європейської інтеграції. Відтак, політика, яка впливає на просторову та поселенську структуру в ЄС, не повинна об'єднувати місцеву та регіональну ідентичності, хоча така інтеграція може сприяти покращенню якості життя громадян.

Іншою важливою детермінантою європейського просторового розвитку є створення економічного і валютного союзу (ЄВС), що значно сприяло розвитку європейської інтеграції. Зі зростанням економічної та соціальної інтеграції, внутрішні кордони втрачають свій розділовий характер, і виникають тісніші зв'язки між містами та регіонами держав-членів. Це дозволяє регіональним, національним і спільним проєктам мати вплив на просторову структуру інших держав-членів ЄС. Врахування просторових ефектів на ранніх етапах реалізації політики допомагає уникнути значних регіональних диспропорцій.

Політика просторового розвитку вимагає чітких кростеріторіальних моделей, що дозволяють краще інтегрувати національну політику з політиками ЄС. Це дозволяє досягати спільно визначених цілей просторового розвитку, враховуючи різні інтереси та специфічні умови кожного регіону. Зокрема,

конкуренція на європейському внутрішньому ринку стає більш вираженою, оскільки регіони, міста та муніципалітети змагаються за економічну діяльність, робочі місця та інфраструктуру. Це ускладнює зміцнення економічної та соціальної згуртованості ЄС.

Для підтримки рівноваги в територіальному розвитку важливо створювати нові, стійкі робочі місця на збалансованих ринках праці. Лише за таких умов громадяни можуть повною мірою відчути переваги європейської інтеграції. Тривалі тенденції просторового розвитку ЄС обумовлені такими чинниками, як прогресивна економічна інтеграція, зростаюча роль місцевих і регіональних органів влади, очікуване розширення ЄС та розвиток відносин із сусідніми країнами.

У цьому контексті заслуговує на уваги концепція поліцентризму. Це стратегічний підхід до територіального планування, який передбачає розвиток кількох взаємопов'язаних центрів (міст або регіональних хабів) замість концентрації ресурсів лише у столиці чи одному місті. А саме: формування мережі економічних та соціальних центрів у регіоні або країні, створення кількох конкурентоспроможних міських агломерацій та децентралізація управління та перерозподіл ресурсів.

У ЄС поліцентричний розвиток підтримується через Європейську концепцію просторового розвитку (EUREK). В Україні поліцентричний розвиток передбачений у Стратегії регіонального розвитку. Поліцентричний розвиток є одним зі шляхів досягнення збалансованого розвитку, оскільки допомагає уникати надмірної концентрації ресурсів і сприяє рівномірному економічному зростанню.

Наприклад, в Німеччині відсутнє домінування єдиного мегаполіса, натомість існує мережа великих міст – Берлін, Гамбург, Мюнхен, Франкфурт, Кельн, Штутгарт, які є центрами економічної та соціальної активності. У Франції Урядова програма «Métropoles d'équilibre» спрямована на зміцнення регіональних центрів (Ліон, Марсель, Тулуза) поряд із Парижем. В Польщі розвиток поліцентричної мережі міст – Варшава, Краків, Вроцлав, Гданськ, Познань – з метою зниження регіональних диспропорцій. В США поліцентрична структура економіки відображена в системі мегарегіонів, таких як Босваш (Бостон–Вашингтон), Чипітс (Чикаго–Піттсбург), Сан-Сан (Сан-Дієго–Сан-Франциско), що допомагає децентралізувати ресурси та стимулювати розвиток менших міст.

Європейська концепція просторового розвитку спрямована на досягнення трьох основних цілей: економічної та соціальної згуртованості, збереження природних основ життя та культурної спадщини, а також більш збалансованої конкурентоспроможності європейського регіону. Для досягнення більш збалансованого географічного розвитку ці цілі повинні реалізовуватися одночасно в усіх регіонах ЄС з урахуванням їх взаємодії. Внесок політики просторового розвитку полягає в сприянні сталому розвитку через збалансовану просторову та поселенську структуру.

Керівні принципи просторового розвитку включають: розвиток збалансованої та поліцентричної міської системи й нових відносин між

міськими та сільськими районами; забезпечення рівного доступу до інфраструктури, знань, сталий розвиток, розумне управління і захист природи та культурної спадщини. Цілі просторового розвитку повинні досягатися через співпрацю між європейськими інституціями та органами влади на національному, регіональному й місцевому рівнях.

Основними викликами є підтримка структурно слабких районів і узгодження умов життя та праці через національні кордони між регіонами з різним рівнем розвитку. З метою досягнення сталого розвитку необхідно скоординувати цілі розвитку, компенсації та збереження, оскільки політика, яка акцентує увагу лише на рівновазі, може послабити економічно сильніші регіони, збільшуючи залежність менш розвинених територій. Одночасно, надмірна увага до захисту або збереження просторових структур може викликати стагнацію через сповільнення модернізаційних процесів.

Європейська політика безпеки та оборони також сприяє формуванню уявлення про майбутнє ЄС, визначаючи цілі та принципи для заходів, що мають просторовий вплив. Вона допомагає залучити громадськість до політичних дискусій щодо ухвалення рішень на європейському рівні, що впливають на міста та регіони ЄС.

Що стосується України, то концепція просторового розвитку ще продовжує формуватися. Ідеї просторового розвитку України представлені через глобальну візію Маруняка Є.О., який визначає простір як частину геопростору, що включає сукупність соціальних груп, об'єктів і суб'єктів господарювання, інституційних структур та їх взаємодій з природним середовищем. Маруняк зазначає, що управління просторовим розвитком спирається на оцінку внутрішніх чинників, проте також враховує глобальні виклики й тренди. Окремо виокремлюються три виміри формування просторового розвитку: Цивілізаційний, що включає геополітичні виклики та інтереси, а також боротьбу за ресурси та політичний вплив. Соціально-економічний, який вказує на ієрархізацію глобальної спільноти, де, незважаючи на транснаціоналізацію, все ще помітні центрперіферійні моделі. Взаємодія суспільства та природи, яка визначає якість життя та можливість виживання в окремих регіонах, включаючи питання екологічної рівноваги [6, с. 73-83].

Процес формування політики просторового розвитку в Україні відбувався з певним запізненням і без належного врахування пріоритетів, характерних для ЄС. Генеральна схема планування території України є одним із перших кроків у цьому напрямі, хоча вона здебільшого містобудівного спрямування. Однак, останнім часом цей підхід розглядається в контексті секторальних політик.

Завдання, що стоять перед Україною в процесі розвитку просторової політики, включають: вдосконалення просторової організації та використання можливостей поліцентричного розвитку; забезпечення територіальної згуртованості та інтеграції територій для підвищення їх конкурентоспроможності та розумного зростання; збільшення комунікаційної доступності (транспорт, інформаційні технології); зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, врахування можливих природних та техногенних катастроф; підвищення якості управління та територіального планування.

Підходи до організації планувальної діяльності, запроваджені в країнах ЄС, є важливим орієнтиром для розвитку планування в Україні. Серед ключових аспектів, на які варто зважати при розробці планувальних стратегій, виділяються наступні:

1. Лінія «виклик–реакція». Майже всі планувальні документи ЄС орієнтовані на чітке реагування на глобальні та локальні виклики. Це дозволяє адаптувати стратегії до змінюваних умов і своєчасно коригувати політику розвитку.

2. Врахування глобальних і макрорегіональних викликів. Розробка національної та регіональної політики повинна орієнтуватися на великий спектр глобальних та макрорегіональних викликів, що вимагає взаємодії між країнами, а також урахування міжрегіональних особливостей.

3. Чітке формулювання цілей та індикаторів: Для кожного етапу планування важливо чітко визначати цілі, індикатори й фокусуватися на кількох ключових напрямках розвитку, що дозволяє ефективно моніторити прогрес і коригувати стратегії.

4. Залучення громадськості та інших учасників. Збільшення публічності в планувальній діяльності та залучення стейкхолдерів, зокрема громадськості, сприяє підвищенню ефективності процесів планування і дозволяє врахувати різноманітні думки.

5. Зв’язок між планувальними рівнями. Забезпечення постійного обміну інформацією між планувальними рівнями та ініціативами «знизу-вгору» і «згори-вниз» допомагає забезпечити більш ефективне і взаємодоповняльне планування.

6. Гнучкість планувальних стратегій. Стратегії повинні бути гнучкими, з можливістю їх перегляду та оновлення. Це дає змогу враховувати нові обставини та уроки, які виявляються в процесі реалізації планів.

7. Часова узгодженість та спадкоємність. Нові стратегії повинні будуватися на основі попередніх, продовжуючи їх лінію і доповнюючи їх тією інформацією, що не була реалізована в межах визначених термінів.

8. Продуманий розподіл фінансових ресурсів. Раціональний розподіл фінансів і ресурсів є критично важливим для забезпечення виконання планів і досягнення стратегічних цілей.

9. Взаємодія науково-дослідних та управлінських структур. Співпраця між науковими установами та органами влади дозволяє створювати більш обґрунтовані та науково підтверджені стратегії розвитку.

З огляду на ці аспекти, Україна, прагнучі наблизитися до європейських стандартів, має шанс значно покращити ефективність своєї просторової політики. Процес трансформації державного управління та планування в Україні пов’язаний з потребою адаптації до вимог глобального постіндустріального суспільства, що вимагає нових моделей просторового розвитку, з урахуванням як національних, так і міжнародних викликів.

На думку М.А. Хвесика, І.К. Бистрякова, Д.В. Клинового реалізація євроінтеграційних прагнень України неможлива без забезпечення її просторового розвитку та дотримання норм Європейської концепції

просторового розвитку. У світлі євроінтеграційних процесів просторовий розвиток України передбачає пошук інноваційних шляхів у контексті адаптації не лише поточної, а й перспективної європейської практики управління природними ресурсами. У такому разі необхідно застосувати відповідні механізми природноресурсного менеджменту на основі закордонного досвіду, які би орієнтували на управління природними ресурсами місцевих громад, у межах імплементації принципів «зеленої», «синьої», «інклюзивної» економіки, «наноекономіки», «Good Governance» (належного врядування), «Public Private Partnership» (публічно-приватного партнерства) на засадах впровадження відповідального з соціальних і екологічних позицій місцевого самоврядування, котре користується економічною свободою та достатніми власними фінансовими ресурсами розвитку, що вимагає наявності відповідного рамкового концепту [33, с. 5-16].

На рис. 4 подано складові євроінтеграційного концепту управління сталим просторовим розвитком в Україні.



Рис. 4. Складові євроінтеграційного концепту управління сталим просторовим розвитком

Джерело: [33]

Науковці зауважують, що на майбутнє реалізація євроінтеграційних прагнень України є неможливою без забезпечення її сталого просторового розвитку й збалансування екологічної, економічної та соціальної його складових, для чого варто застосувати на основі закордонного досвіду найсучасніші механізми природноресурсного менеджменту в умовах децентралізованого управління економікою шляхом, по-перше, запровадження інноваційних механізмів системної економіки («зеленої», «синьої», «платформної», «наноекономіки» та ін.); по-друге, децентралізаційних перетворень і передачі значною мірою на місця повноважень щодо використання у господарському обігу природних активів; по-третє, залучення влади і бізнесу до співпраці через механізми публічно-приватного партнерства

в обох його базових європейських форматах – договірному та інституціональному [34].

Загальний концепт управління просторовим розвитком України розуміється при цьому як створення відповідної системи, що забезпечуватиме на основі децентралізованого, відповідально-сталого управління природними ресурсами за участю місцевих громад високоефективну їх інтеграцію до господарського обігу через різноманітні механізми публічно-приватного партнерства так, щоб для кожної складової господарського простору через платформу взаємодії публічних, приватних структур і населення було обрано ті механізми публічно-приватного партнерства, якими забезпечуватиметься якнайефективніше залучення природних ресурсів до господарського обігу як активів, організація виробництва, отримання високих доходів від природокористування та їх ефективний розподіл в інтересах усіх учасників економічної діяльності.

Необхідно наголосити на важливості формування в регіонах і громадах бізнес-екосистем гнучкого, кластерного характеру, враховуючи фактори публічно-приватних партнерських взаємодій і суспільного замовлення, які формуватимуть місцеву публічну політику щодо використання природних ресурсів як активів і джерел розвитку територій, з одного боку, через майбутній попит на проєктні продукти у вигляді пропонованих на ринку для споживачів товарів або послуг, а для підприємств – продуктів проміжного споживання, а з іншого – через визначення шляхів його задоволення публічно-приватними механізмами залучення бізнесу до процесу природокористування.

На сьогодні перспективним є запровадження в Україні європейських форм управління просторовим розвитком за участю бізнес-структур і громадських об’єднань за типом Агенцій регіонального розвитку (RDA) Великобританії та Територіальних агентств розвитку Німеччини, включаючи проєктні офіси публічно-приватного партнерства, на базі яких є можливим створення кластерно-корпоративних форм управління природокористуванням як екосистем на основі різноманітних інструментів публічно-приватного партнерства.

Основним шляхом удосконалення економіко-правових умов публічно-приватного партнерства у використанні природних ресурсів в Україні є інституціональний – через розширення прав громад у використанні природних активів і створення окремої структури – ефективного приватного чи публічно-приватного користувача або на правах орендно-довірчого управління, на основі відносин концесії чи на правах дії угоди про розподіл продукції, або через створення спільного державно-приватного підприємства чи проєктної компанії з обов’язковою державною участю тощо, для чого необхідно відповідним чином удосконалити національне законодавство про публічно-приватного партнерства, природні ресурси та права громад у використанні природних ресурсів [33, с. 5-16].

Суттєві напрацювання у формування української концепції просторового розвитку зробив науковець Сонько С.П. Проведені загальнонаукові дослідження дозволило автору виокремити типологічні принципи формування просторових соціоприродних систем, рис. 5. [33, с. 110-119].



Рис. 5. Загальнонаукові основи формування і типології просторових соціоприродних систем

Джерело: [33]

А головними ознаками, нової інформаційно-просторово-часової парадигми повинні стати: генетична єдність простору, часу та інформації в тлумаченні, описанні та моделюванні географічного процесу; рівноправна «участь» простору часу та інформації в онтологічному змісті інформаційно-просторово-часової парадигми, що передбачає таке ж рівноправне “включення” їх географами та філософами у відповідні типи моделей, класифікацій та типологій; постійна (в річищі головних законів збереження) кількість інформації, простору і часу на теренах розвитку географічного процесу у всій ойкумені; тісний причинно-наслідковий зв’язок якісної структурованості інформації, часу і простору з рівнем планетарної ентропії; наявність іншого варіанту інформації, простору і часу, узгодженого з логікою процесу ноосферогенезу; наближеність розробки ідеальних моделей використання простору до розрахунків світових констант; можливість виведення еквівалентних взаємозамінних одиниць виміру інформації простору і часу.

Декларацією Соціального саміту Європейського Союзу в Порто акцентовано на необхідності зміцнювати територіальну і соціальну згуртованість із залученням європейського, національного, регіонального й місцевого рівнів управління, а саме зосереджувати увагу на секторах, групах і територіях з

глибокими й тривалими структурними недоліками й проводити швидкі та серйозні трансформації.

Матвієнко Р.О. наголошує, що економічні процеси в Україні в сучасних умовах набувають дедалі більшої функціонально-просторової спрямованості, а для суспільства і держави проблема пошуку оптимальної моделі просторової організації життєдіяльності набуває нового змісту.

Під просторовою організацією держави розглядають внутрішню структурованість національного простору, що є результатом діяльності соціально-економічних суб'єктів у різних просторових сферах і на різних просторових рівнях. І будь-який перелік сфер буде умовним і неповним, зважаючи на взаємозв'язок і постійне ускладнення форм соціального життя [37, с. 17-20].

Удосконалення просторової організації будь-якого регіону потребує обґрунтованих, цілеспрямованих, закономірних змін саме в контексті оптимізації функціонування такого регіону як певної унікальної просторової системи, що апріорі фокусує просторовий аспект збалансованого регіонального розвитку. Забезпечення останнього вперше було визначено метою і предметом нової державної регіональної політики у відповідній Концепції просторового розвитку. В контексті імплементації планувально-просторового підходу до збалансування регіонального розвитку важливим поступом було схвалення ВРУ у 1999 р. Концепції сталого розвитку населених пунктів. Проте в національному законодавстві дотепер немає визначеного законом порядку виходу зі складу об'єднаної територіальної громади.

Крім того, форсування процесу об'єднання територіальних громад призводило до колізійних наслідків, постаючи предметом судових розглядів, Проте в Україні дотепер не передбачено законодавчого впровадження європейської класифікації NUTS з виокремленням місцевих адміністративних одиниць (LAU) на рівні NUTS-3; упровадження європейських підходів до типологізації територій; не розроблено системи критеріїв віднесення територій (громад, регіонів) до певного функціонального типу. Все це не дозволяє імплементувати кращі взірці європейського інструментарію просторового розвитку [38].

Отже, слід погодитися з думкою Сторонянської І.З. і Залуцького І.Р., що у сучасних умовах державна регіональна політика постає основним інструментом оптимізації функціонально-просторових змін [39, с. 23-43]. Практика формування і реалізації державної регіональної політики, стан моніторингу та оцінки її результативності з урахуванням теперішніх децентралізаційних перетворень свідчать про наявність проблем, що потребують розв'язання на законодавчому рівні.

До основних напрямів формування дієвої взаємопов'язаної системи планування функціонально-просторового розвитку держави, регіонів і територіальних громад належать:

– узгодження засад державної регіональної політики як складової частини внутрішньої політики України з Керівними принципами процесу відновлення

України («принципами Лугано») і Керівними принципами сталого просторового розвитку європейського континенту;

– імплементація Національної концепції просторового розвитку, регіональних концепцій просторового розвитку, концепції інтегрованого розвитку території територіальних громад як документів, що визначають довгострокові, міждисциплінарні, просторові й соціально-економічні пріоритети збалансованого розвитку відповідної території, є основою системи взаємно пов'язаних документів стратегічного планування і реалізації державної регіональної політики;

– упровадження інноваційної моделі функціонально-просторового розвитку території на основі смартспеціалізації як стратегічно визначеної, вертикально інтегрованої, інституційно впорядкованої моделі збалансованого регіонального розвитку в контексті оптимізації інноваційного використання потенціалу конкретної території;

– імплементація класифікації територіальних одиниць для статистики (NUTS), затвердженої Регламентом Європейського Парламенту і Ради та європейської методології щодо територіальних типологій;

– упровадження механізму формування документації з просторового планування в режимі геоінформаційної платформи «Планування просторового розвитку» як інтегрованого й орієнтованого на місця унікального інструменту політики функціонально-просторового розвитку території й трансформації соціально-економічного середовища з урахуванням Європейського зеленого курсу;

– ідентифікація на місцевості й у системі Державного земельного кадастру меж новостворених районів, об'єднаних територіальних громад і населених пунктів, що віднесені до юрисдикції цих громад; проведення суцільної інвентаризації земельних і майнових активів, їх реєстрації й обліку як основи розвитку громад;

– ідентифікація в державній статистичній і податковій звітності результатів економічної діяльності суб'єктів господарювання за місцем її здійснення в межах конкретної земельної ділянки;

– моніторинг державної регіональної політики з урахуванням розширеної оцінки соціально-економічного розвитку – індексу інклюзивного розвитку.

Запровадження цих заходів створить підґрунтя для належного правового врегулювання в актах законодавства України концепту цілеспрямованої трансформації й впорядкування соціально-економічного простору з позиції структурно-функціонального взаємозв'язку природних і соціально-економічних процесів, а також позитивно вплине на якість державної регіональної політики.

Детермінантою збалансованості й стабільності державної регіональної політики є регламентація регуляторних аспектів цієї політики виключно законами держави без жодного перенесення на підзаконний рівень, що відповідатиме загальновизнаному принципу верховенства права, визначеного Конституцією України й підтримуваного Угодою про асоціацію між Україною

та Європейським Союзом, адекватній правовій імплементації європейських засад інтегрованого просторового розвитку; сприятиме ефективному функціонуванню місцевого самоврядування як дієвого інструменту сталого розвитку держави [39].

У пострадянській Україні система планування зазнала значних змін, зокрема після набуття незалежності в 1991 році. Перехід від централізованої моделі до більш децентралізованої в умовах постійних політичних і соціальних змін визначав розвиток просторового планування. Ось кілька важливих етапів і тенденцій, які відбулися:

– зменшення ролі держави в плануванні: після 1991 року спостерігалося значне зменшення ролі держави в плануванні, що призвело до зменшення її впливу на розвиток міст та сіл. Це також відображалося в законодавчих змінах щодо приватного фінансування будівництва, яке стало основним рушієм розвитку в перші десятиліття незалежності;

– встановлення законодавства про приватну власність: розвиток приватної власності на землю та формалізація земельних прав стали важливими кроками у процесі планування, що змінило динаміку і зміст планувальної діяльності;

– зміни в законодавстві (2011 рік): у 2011 році були ухвалені зміни до законодавства, які забезпечили обов'язкову участь громадськості у процесі планування та зробили плани публічними. Цей крок посилив роль громадян у процесах міського розвитку і створив передумови для більш відкритої та прозорої політики планування;

– реформа децентралізації (2014 рік): у 2014 році значно збільшилися фіскальні та адміністративні можливості місцевих рад через реформу децентралізації. Це дозволило створити механізм самоврядування на місцевому рівні, що мало важливе значення для просторового планування, передавши контроль за земельним і просторовим плануванням до органів місцевого самоврядування (ОМС);

– комплексне планування (2020-2021 роки): в результаті оновлення системи планування на місцевому рівні було введено комплексне планування на території територіальних громад. Це змінило роль планування з інструмента виконання державних інтересів у механізм гармонізації інтересів громадськості, приватного сектору та держави;

– воєнний стан і зміни в плануванні: після початку повномасштабної війни 2022 року розподіл повноважень у сфері просторового планування не зазнав значних змін, окрім утворення військових адміністрацій, що тимчасово впливали на управлінські процеси на територіях, охоплених бойовими діями [16].

В таблиці 5 представлено актуалізований розподіл повноважень у сфері просторового планування між рівнями влади в Україні, який діє в умовах воєнного стану.

В Україні існує серйозне інституційне розмежування між просторовим плануванням та регіональним розвитком. Це розмежування впливає на те, як ці сектори функціонують, як взаємодіють та як організовані механізми

планування та реалізації стратегічних цілей. Натомість слід виокремити такі проблеми:

– відсутність просторового виміру в стратегічних планах. Багато стратегічних планів орієнтовані на соціально-економічні показники зростання, однак часто вони не враховують просторовий контекст або роблять це лише частково. Це створює проблему для комплексного планування розвитку територій, оскільки відсутність просторового виміру знижує ефективність цих документів у плануванні реальних змін;

– неузгодженість між чинними інструментами планування. Існує серйозна проблема неузгодженості між наявними інструментами просторового планування та новими інструментами, що виникли в контексті відновлення після війни або внаслідок зміни політичних реалій. Деякі експерти стверджують, що нові інструменти відновлення дублюють функції наявних планувальних інструментів, таких як схеми територіального планування або комплексні плани. Проблемою є також інтеграція цих інструментів у єдину систему, що ускладнює процес ефективного планування;

– слабкість місцевих органів управління. Місцеві органи влади часто не мають достатніх ресурсів (фінансових, людських, технічних) для ефективного управління процесами планування та відновлення. Втрата населення і зменшення податкових надходжень змушує громади шукати простіші й більш адаптивні рішення, які відповідають на термінові потреби відновлення. У таких умовах використання складних і дорогих планів для стратегічного розвитку може бути малоефективним, оскільки ці плани часто є неповороткими й не відповідають швидким змінам;

– інтеграція зміни клімату в планування. У контексті актуальних екологічних викликів зміна клімату стає важливим елементом стратегічного планування. Це особливо стосується таких проблем, як доступ до прісної води, що є серйозною проблемою в південних регіонах України. Однак інтеграція відповідей на зміни клімату в планування залишається недостатньою. Тільки для обмеженої кількості міських громад розроблено «Плани зелених міст», а екологічне планування має обмежений вплив на загальний процес просторового розвитку;

– балансування пріоритетів розвитку. Врахування різноманітних пріоритетів розвитку в умовах складного управління та зовнішніх викликів є великим викликом для сучасного планування. Інтеграція різних секторів планування – економічного, соціального, екологічного та просторового – потребує гнучкості та комплексного підходу, який би забезпечував сталий розвиток у всіх аспектах.

Європейська концепція просторового розвитку дійсно є важливим елементом у системі управління просторовим розвитком на рівні Європейського Союзу, оскільки вона спрямована на досягнення сталого та збалансованого розвитку територій, що включає економічні, соціальні та екологічні аспекти. Цей підхід орієнтований на забезпечення територіальної рівноваги й конкурентоспроможності в межах ЄС, що робить його важливим

інструментом для інтеграції різних регіонів і створення гармонійного просторового розвитку.

Таблиця 5

Актуалізований розподіл повноважень у сфері просторового планування в умовах воєнного стану

Рівень	Органи влади	Повноваження				
		Законотворчість	Вироблення політик	Розробка планів	Ухвалення рішень	Моніторинг
Національний	Верховна Рада України					
	Кабінет міністрів України					
	Міністерство розвитку громад і територій					
	Державна інспекція архітектури та містобудування України					
Регіональний	Обласні військові адміністрації / обласні державні адміністрації					
	Районі військові адміністрації / районні ради та адміністрації					
	Структурний підрозділ обласної військової /державної адміністрації з питань архітектури					
	Структурний підрозділ районної військової / державної адміністрації з питань архітектури					
Місцевий	Рада і виконавчі органи територіальної громади					
	Військові адміністрації територіальної громади					
	Уповноважений орган містобудування та архітектури					

Джерело: сформовано авторами на основі [32]

В Україні трансформація просторового розвитку відбувається під впливом глобальних викликів, зокрема євроінтеграційних процесів, і поки що триває формування національної політики, що орієнтована на інтеграцію з європейськими підходами. Важливими напрямами є:

1. Гармонізація з європейськими підходами. Україні важливо адаптувати свої стратегії розвитку до європейських стандартів, зокрема в контексті поліцентричного розвитку, комунікаційної доступності та охорони навколишнього середовища. Це включає забезпечення більш збалансованого розвитку між великими містами та віддаленими територіями.

2. Децентралізація та роль місцевих громад. Підвищення ролі місцевих громад у прийнятті рішень щодо управління ресурсами та розвитку територій є важливою частиною реформи просторового планування в Україні. Зокрема, децентралізація дозволяє більш ефективно адаптувати стратегії розвитку до локальних умов.

3. Інноваційні механізми природноресурсного менеджменту. Запозичення європейського досвіду в управлінні природними ресурсами та застосування інструментів публічно-приватного партнерства допоможуть стимулювати економічне зростання на місцевому рівні. Це важливий крок у підготовці України до євроінтеграції.

4. Адаптація до нових умов. З огляду на поточну ситуацію в Україні, пов'язану з військовими діями та необхідністю відновлення інфраструктури, трансформація концепцій просторового розвитку стає ще важливішою. Потрібно переглянути стратегії розвитку, зокрема для таких галузей, як легка промисловість, яка є важливою для економіки країни. У Європі також відбуваються адаптації до нових викликів, таких як енергетична криза та зобов'язання щодо сталого розвитку.

5. Інтеграція європейських стандартів. Україна прагне інтегруватися в європейські економічні структури, що вимагає адаптації стандартів якості продукції, розвитку логістичних ланцюгів і впровадження інноваційних технологій. Водночас європейські країни активно реалізують Цілі сталого розвитку, що визначають напрямки економічної та екологічної політики в межах ЄС.

У цьому контексті адаптація концепцій просторового розвитку є важливим аспектом для досягнення сталого економічного розвитку, покращення якості життя і забезпечення територіальної рівноваги, як на рівні Європи, так і в Україні. Взаємодія між секторами, соціально-економічні зміни та екологічні аспекти є важливими складовими трансформації концепцій просторового розвитку в Україні та Європі. Ці фактори мають значний вплив на процеси адаптації та інтеграції підходів, орієнтованих на сталий розвиток територій, рис. 6.

В Україні взаємодія агропромислового комплексу з легкою промисловістю є критично важливою для забезпечення сировини для виробництва і створення робочих місць. Це співробітництво дозволяє досягти синергії між сільським господарством і промисловістю, сприяючи більш ефективному використанню ресурсів і збільшенню виробничих потужностей.

Трансформація концепцій просторового розвитку в Україні та Європі є складним і багатоетапним процесом, який вимагає поєднання економічних, соціальних і екологічних стратегій для досягнення сталого розвитку територій. Врахування цих аспектів дозволяє створити основу для ефективного управління просторовим розвитком як в умовах мирного часу, так і в умовах кризових ситуацій, таких як війна.

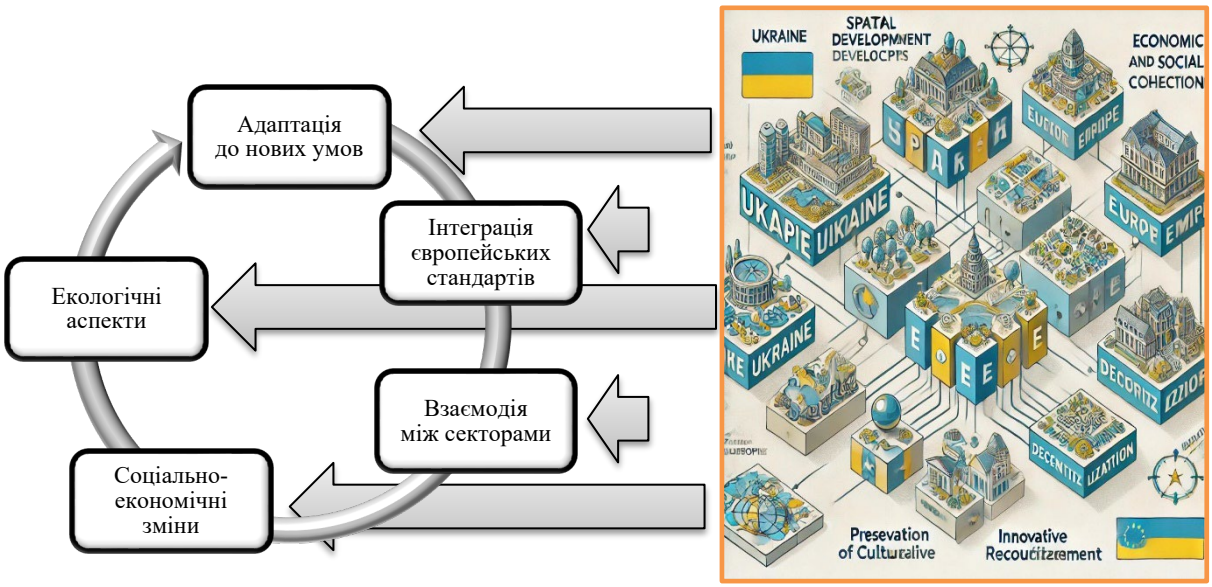


Рис. 6. Коло трансформації концепцій просторового розвитку в Україні та Європі

Джерело: розроблено авторами

Адаптація концепцій просторового розвитку в Україні до європейських стандартів вимагає гармонізації з міжнародними підходами, застосування інноваційних технологій і залучення місцевих громад до процесів планування та прийняття рішень. Це важливий етап для забезпечення сталого розвитку й інтеграції країни в європейську економічну та політичну структуру.

Загалом, це підкреслює необхідність системного підходу до просторового планування, орієнтуючись на інтереси різних секторів економіки, зокрема, на розвиток соціально-економічної структури, екологічні потреби та зміни, викликані глобалізацією і місцевими викликами, такими як війна чи енергетична криза.

Висновки

Теорія просторової економіки бере свій початок у географічній науці й має тривалу історію розвитку, яка демонструє еволюцію від описового аналізу територій до сучасних інтегрованих підходів. Ці підходи об’єднують традиційні та інноваційні методи економічного аналізу для дослідження розвитку територій.

Проведені дослідження дозволили сформувати хронологію, яка відбиває етапи еволюції розвитку просторової економіки (етапи: загальної географії, першої економічно-географічної роботи, комерційної географії, класичної економічної географії, розвитку камеральної статистики, географічного детермінізму, енвайроменталізму, загального детермінізму, інтеграції кількісних методів, Європейського просторового розвитку), кожному з яких надано характеристику.

Дослідження генезису теорії просторової економіки дали змогу визначити фази її розвитку (класичну економічну фазу, фазу розвитку теорії розміщення, фазу інтеграції просторових аспектів та сучасну фазу просторового розвитку), які відображають еволюцію поглядів та знань про економічний простір і підкреслюють важливість інтеграції просторових аспектів у сучасну державну економічну політику. Фази формування економічної теорії з просторового розвитку подано на рис. 1. Наголошено, що з кінця ХХ століття просторовій економіці надається архіважливе значення в Європі. Зокрема, Радою Європи було прийнято ряд документів, присвячених просторовому розвитку, які враховують його економічні, соціальні, екологічні та культурні аспекти, серед яких – Рекомендації Організації економічного співробітництва і розвитку, що містять фахові дефініції та які зведено в термінологічну квадру.

Сучасні інструменти просторового планування в Україні тісно пов’язані із рівнями врядування та адміністративно-територіальною структурою країни й поділяються на три рівні (державний, регіональний та місцевий), які консолідуються з нормативно-правовими документами державного та локального характеру (Генеральною схемою планування території України, Державною стратегією регіонального розвитку до 2027 року, схемами планування територій областей та районів, генеральними планами населених пунктів, детальними планами територій, комплексними планами розвитку територіальних громад тощо).

В сучасних умовах розвитку просторова організація економіки в Україні та вибір оптимальних форм функціонування суб’єктами господарювання є ключовим фактором її відновлення після повномасштабної війни. Оптимальні форми організації економіки сприятимуть діловій активності, створенню «точок зростання», розвитку міжрегіонального співробітництва та співробітництва територіальних громад, а також активізації місцевого економічного розвитку.

Дослідження сутності, форм та типології просторових форм організації виробництва дозволяє констатувати множинність організаційно-правових форм, видів субрегіональної просторової локалізації, що дало змогу сформувати фасетну класифікацію просторових форм організації економіки відкритого типу (за типом організації, за рівнем інтеграції, за географічним розміщенням і за функціональним призначенням) та розробити типологію комплементарних просторових форм організації економіки (агломерація, дисперсія, територіально-виробничі комплекси, кластери, зональні форми, транскордонні економічні форми, лінійні форми розвитку, поляризовані форми), які охоплюють диференційовані способи розміщення та взаємодії суб’єктів господарювання у повоєнний час в умовах євроінтеграції.

Європейська концепція просторового розвитку спрямована на досягнення трьох основних цілей: економічної та соціальної згуртованості, збереження природних основ життя та культурної спадщини, а також більш збалансованої конкурентоспроможності європейського регіону, що визначає Європейську перспективу просторового розвитку та керівні принципи сталого просторового розвитку. В Україні Національна концепція просторового розвитку все ще

знаходиться в процесі свого розвитку. Наукове підґрунтя концепції просторового розвитку склали євроінтеграційний концепт управління сталим просторовим розвитком, типологія просторових соціоприродних систем, інформаційно-просторово-часова парадигма, оптимізація функціонально – просторових змін, інноваційна модель функціонально-просторового розвитку території на основі смарт-спеціалізації, класифікація територіальних одиниць (NUTS), механізм формування документації з просторового планування за допомогою геоінформаційної платформи.

Спираючись на результати проведених досліджень аргументовано, що в Україні трансформація просторового розвитку відбувається шляхом адаптації до Європейської концепції просторового розвитку з урахуванням типології просторових соціоприродних систем, інформаційно-просторово-часової парадигми під впливом глобальних викликів, та передбачає гармонізацію з європейськими підходами, врахування процесів децентралізації і значущої

ролі місцевих органів влади, запровадження інноваційних механізмів природноресурсного менеджменту, імплементацію європейських стандартів й адаптацію до сучасних умов просторової економіки. Враховуючи зв'язок концепції просторового розвитку з інструментами стратегічного та просторового розвитку на різних рівнях врядування актуалізовано розподіл повноважень у сфері просторового планування в умовах воєнного стану.

Розглядаються такі аспекти: гармонізація з європейськими підходами, децентралізація та роль місцевих громад, інноваційні механізми природно-ресурсного менеджменту, інтеграція європейських стандартів та адаптація до нових умов, представлені у контексті трансформації концепцій просторового розвитку України та Європи.

Список використаних джерел:

1. Стеченко Д. М. Розміщення продуктивних сил і регіоналістика: Підручник. 2006. URL: https://studentbooks.com.ua/content/view/964/76/ (дата звернення: 01.07.2024).
2. Теорії просторової економіки: «ізольованої держави», «оптимального розташування», «центральних місць», «гравітаційна модель просторової взаємодії», «полюсів росту», «територіально-виробничих комплексів». URL: https://referatss.com.ua (дата звернення: 01.06.2024).
3. Петраковська О.С. Просторовий розвиток// Енциклопедія Сучасної України / Редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.] ; НАН України, НТШ. К.: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2024. URL: https://esu.com.ua/article-882793. (дата звернення 11.07.2024)
4. Всесвітня комісія ООН з навколишнього середовища та розвитку. Енциклопедія сучасної України. URL: https://esu.com.ua/article-882793 (дата звернення 10.11.2024)
5. Корецька Н. І. Удосконалення територіальної організації банківської системи регіонів України. Дис. … канд. екон. наук : спец. 08.00.05. Луцький національний технічний університет, 2009. 279 с.
6. Маруняк Є. О. Просторовий розвиток України в глобальній візії. *Вісник Національної академії наук України*. 2020. № 4. С. 73-83.
7. Заяць Т. А., Краєвська Г. О., Кравцова Т. Г. Просторовий розвиток регіонів та поселенських структур: безпековий аспект. *Ефективна економіка.* 2018. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6643 (дата звернення: 01.06.2024).

8. Гречко А.В. Інституціональний простір як передумова активізації сталого розвитку регіональних господарських систем. *Ефективна економіка.* 2016. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=724 (дата звернення 10.11.2024)

9. Мікловда В., Горват Г. Просторовий розвиток регіону. *Євроінтеграція України та економічна безпека держави: збірник наукових праць*. 2021. Вип. 2 (27). С. 149–153.

10. Desmet K., Rossi-Hansberg E. Spatial development. *American Economic Review*. 2014. № 104(4). P. 1211–1243.

11. Williams, R. H. Urban Policy: Europe // Editor(s): Neil J. Smelser, Paul B. Baltes, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Pergamon, 2001. P. 16063-16070. URL: https://www.sciencedirect.com/ science/article/pii/ (дата звернення 13.06.2024)

12. Буднікевич І., Заблодська І., Бастраков Д. Smart-концепція інноваційного просторового розвитку: досвід розвинутих країн. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 4. С. 99-106. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-13

13. Куйбіда В. С., Негода В. А., Толкованов В. В. Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи. Київ : Крамар, 2009. 170 с.

14. OECD Legal Instruments. URL: https://legalinstruments.oecd.org/en/ (дата звернення: 01.06.2024).

15. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи "Відновлення та розвиток економіки". 2023. URL: https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi. (дата звернення: 01.06.2024).

16. Просторове планування в Україні: профіль країни 2023 – презентація дослідження. – Харківська школа архітектури. URL: https://kharkiv.school/digest/prostorove-planuvannya-v-ukrayini-profil-krayiny-2023-prezentacziya-doslidzhennya/ (дата звернення: 01.06.2024).

17. Сторонянська І. З., Залуцький І. Р. Забезпечення дієвості політики регіонального розвитку на засадах посилення просторової інтегрованості в регіоні. *Регіональна економіка*. 2024. № 2. С. 23-40.

18. Поліщук А. С. Економічний простір у сучасному науковому дискурсі. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2021. Вип. 62. С. 33-44. URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/3127/1/6.pdf

19. Теоретичні засади просторового розвитку в системі концепцій регіональних досліджень. URL: https://otherreferats.allbest.ru/ economy/00940654_0.html (дата звернення: 01.06.2024).

20. Просторові форми організації бізнесу в Україні: тенденції, перспективи та механізми розвитку: наукова доповідь. НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»; наук. ред. М. І. Мельник. Львів, 2018. 107 с.

21. Просторовий розвиток регіону: соціально-економічні можливості, ризики і перспективи: монографія. НАН України. Інститут регіональних досліджень; За ред. д.е.н., проф. Шевчук Л. Т. Львів, 2011. 256 с.

22. Щеглюк С. Д. Теоретичні підходи до типології просторових форм ділової активності регіону. *Регіональна економіка*. 2016. № 3. С. 69-75 .

23. Метрополійні функції великих міст України: потенціал розвитку та перспективи реалізації: монографія. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»; наук. ред. М. І. Мельник. Львів, 2016. 552 с.

24. Фащевський М. І. Методологічні засади територіальної організації господарства. *Територіальна організація суспільства: розуміння категорії*: матеріали теоретико-методологічного семінару (Київ, Інститут географії НАН України, 4-11 березня 2010 р.). 2010. Вип. 1. С. 15-18.

25. Мазур А. Г., Мазур С. А. Просторові аспекти розвитку регіональних економічних систем. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету*. *Серія: економічні науки*. 2014. № 1. С. 26-32.

26. Богославець О.Г. Методологічні аспекти формування міжрегіональної та внутрішньорегіональної інтеграції. Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. К., 2011.

Спец. вип. Регіональний розвиток України: проблеми та перспективи. У 2-х ч. Ч. 1 / відп. ред. О. Бєляєв; КНЕУ. С. 295-301.

27. Захарченко В. І., Захарченко С. В., Форми просторової організації економіки: типологія та особливості розвитку (український контекст). Український географічний журнал. 2021. № 2(114). С. 57-69.

28. Матвієнко Д. Ю. Форми інтеграційних об'єднань компаній. *Сучасна конкуренція.* 2012. № 36(6). С. 9-16.

29. Заблодська І. В., Тяжкороб І. В., Плетньов М. В. Тенденційність розвитку просторових форм організації економіки регіону. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. URL: https://nayka.com.ua. (дата звернення: 01.06.2024).

30. Європейська комісія. Європейська концепція просторового розвитку (EUREK). EUREK – на шляху до гармонійного та сталого просторового розвитку Європейського Союзу. Люксембург, 1999. 93 с.

31. ESDP European Spatial Development Perspective Towards Balanced and Sustainable Development of the Territory of the EU. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. European Commission: Website. 1999. URL: https://ec.europa.eu/ regional_policy/sources/docoffic/official/reports/ pdf/sum_ en. pdf. (дата звернення: 23.11.2024).

32. Концепція просторового розвитку. URL: https://hromada.canactions.com/konceptsia-prostorovogo-rozvytku/44 (дата звернення 11.10.2024).

33. Хвесик М.А., Бистряков І.К., Клиновий Д.В. Євроінтеграційний концепт забезпечення сталого просторового розвитку України. *Регіональна економіка* 2018. № 4. С. 5-16.

34. Буднікевич І.М.**,** Романюк Н.В. Інноваційний потенціал трансформації економіки регіону на засадах партнерства та взаємодії. *Науковий вісник Чернівецького університету : Збірник наук. праць. Економіка.* 2020. Вип. 829. С. 57-63. URL: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/ handle/12345 6789/1480https://drive.google.com/file/d/1nhY74Ppd8ejOiFWHt0sto8J Awy0Nw6-T/view (дата звернення 10.11.2024)

35. Сонько С. П. Концепція стійкого розвитку та зміна парадигм у суспільній географії. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна*. Серія геологія, географія, екологія. 2004. № 620. С. 110–119.

36. Сонько С. П. Просторовий розвиток соціо-природних систем: шлях до нової парадигми. Київ: Ніка Центр, 2003. 287 с.

37. Матвієнко Р. О. Механізм формування категорії «простір». *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 6 (144). С. 17-20.

38. Зарубіжний і вітчизняний досвід реформування адміністративно-територіального устрою : монографія / наук. ред.: Л. Т. Шевчук; Інститут регіональних досліджень НАН України. Львів, 2007. 254 с.

39. Сторонянська І. З., Залуцький І. Р. Детермінація засад регіональної політики в контексті сучасних викликів просторового розвитку в Україні. *Економіка України*. 2023. № 10. С. 23-43. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.10.023

References:

1. Stechenko D.M. (2006) Rozmishchennia produktyvnykh syl i rehionalistyka: Pidruchnyk [Placement of productive forces and regional studies: Textbook]. Available at: https://studentbooks.com.ua/content/view/964/76/ (accessed: 01 July 2024).

2. *Teorii prostorovoi ekonomiky*: "izolovanoi derzhavy", "optymalnoho rozmishchennia", "tsentralnykh mists", "hravitatsiina model prostorovoi vzaiemodii", "poliusiv rostu", "terytorialno-vyrobnychykh kompleksiv" [Theories of spatial economy: "isolated state", "optimal location", "central places", "gravity model of spatial interaction", "growth poles", "territorial-production complexes"]. Available at: https://referatss.com.ua (accessed: 01 June 2024).

3. Petrakovska O. S. (2024) Prostorovyi rozvytok [Spatial development]. *Entsyklopediia Suchasnoi Ukrainy*. Available at: https://esu.com.ua/article-882793 (accessed: 11 July 2024).

4. Vsesvitnia komisiia OON z navkolyshnoho seredovyshcha ta rozvytku [World Commission on Environment and Development]. *Entsyklopediia Suchasnoi Ukrainy*. Available at: https://esu.com.ua/article-882793 (accessed: 10 November 2024).

5. Koretska N. I. (2009) Udoskonalennia terytorialnoi orhanizatsii bankivskoi systemy rehioniv Ukrainy [Improvement of the territorial organization of the banking system of Ukraine's regions]: dys. … kand. ekon. nauk : spets. 08.00.05. Lutskyi natsionalnyi tekhnichnyi universytet, 279 p.

6. Maruniak Ye. O. (2020) Prostorovyi rozvytok Ukrainy v hlobalnii viziї [Spatial development of Ukraine in the global vision]. *Visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy*, no. 4, pp. 73-83.

7. Zaiats T. A., Kraievska H. O., Kravtsova T. H. (2018) Prostorovyi rozvytok rehioniv ta poselenskykh struktur: Bezpekovyi aspekt [Spatial development of regions and settlement structures: Security aspect]. *Efektyvna ekonomika*, no. 11. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6643 (accessed: 01 June 2024).

8. Grechko A. V. (2016) Instytutsionalnyi prostir yak peredumova aktyvizatsii staloho rozvytku rehionalnykh hospodarskykh system [Institutional space as a prerequisite for the activation of sustainable development of regional economic systems]. *Efektyvna ekonomika*, no. 8. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=724 (accessed: 10 November 2024).

9. Miklovda V., Horvat H. (2021) Prostorovyi rozvytok rehionu [Spatial development of the region]. *Yevrointehratsiia Ukrainy ta ekonomichna bezpeka derzhavy: Zbirnyk naukovykh prats*, issue 2 (27), pp. 149-153.

10. Desmet K., Rossi-Hansberg E. (2014) Spatial development. *American Economic Review*, vol. 104, no. 4, pp. 1211-1243.

11. Williams R.H. (2001) Urban policy: Europe. In: Smelser N.J., Baltes P.B. (eds.) *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Pergamon, pp. 16063-16070. Available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/ (accessed: 13 June 2024).

12. Budnikevych I., Zablodska I., Bastrakov D. (2023) Smart-kontseptsiia innovatsiinoho prostorovoho rozvytku: dosvid rozvynutykh krain [Smart concept of innovative spatial development: experience of developed countries]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, no. 4, pp. 99–106. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-13.

13. Kuibida V.S., Nehoda V.A., Tolkovanov V.V. (2009) Rehionalnyi rozvytok ta prostorove planuvannia terytorii: dosvid Ukrainy ta inshykh derzhav-chleniv Rady Yevropy [Regional development and spatial planning of territories: Experience of Ukraine and other Council of Europe member states]. Kyiv: Kramar, 170 p.

14. OECD Legal Instruments. Available at: https://legalinstruments.oecd.org/en/ (accessed: 01 June 2024).

15. *Proekt Planu vidnovlennia Ukrainy: Materialy robochoi hrupy "Vidnovlennia ta rozvytok ekonomiky"* [Project of Ukraine's Recovery Plan: Materials of the working group "Recovery and Development of the Economy"]. (2023). Available at: https://www.kmu.gov.ua/ (accessed: 01 June 2024).

16. *Prostorove planuvannia v Ukraini: Profil krainy 2023 – prezentatsiia doslidzhennia* [Spatial Planning in Ukraine: Country Profile 2023 – Research Presentation]. (2023). Kharkivska Shkola Arkhitektury. Available at: https://kharkiv.school/digest/prostorove-planuvannya-v-ukrayini-profil-krayiny-2023-prezentacziya-doslidzhennya/ (accessed: 01 June 2024).

17. Storonianska I. Z., Zalutskyi I. R. (2024) Zabezpechennia diievosti polityky rehionalnoho rozvytku na zasadakh posylennia prostorovoi intehrovanosti v rehioni [Ensuring the effectiveness of regional development policy based on strengthening spatial integration in the region]. *Rehionalna ekonomika*, no. 2, pp. 23-40.

18. Polishchuk A. S. (2024) Ekonomichnyi prostir u suchasnomu naukovomu dyskursi [Economic space in modern scientific discourse]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU*, issue 62, pp. 33-44. Available at: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/3127/1/6.pdf.

19. Theoretical foundations of spatial development in the system of concepts of regional research [Teoretychni zasady prostorovoho rozvytku v systemi kontseptsii rehionalnykh doslidzhen]. Available at: https://otherreferats.allbest.ru/economy/00940654_0.html (accessed: 01 June 2024).

20. Melnyk M. I. (2018) Prostorovi formy orhanizatsii biznesu v Ukraini: tendentsii, perspektyvy ta mekhanizmy rozvytku: naukova dopovid [Spatial forms of business organization in Ukraine: trends, prospects and mechanisms of development: scientific report]. NAN Ukrainy. DU "Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy", 107 p.

21. Prostorovyi rozvytok rehionu: sotsialno-ekonomichni mozhlyvosti, ryzyky i perspektyvy: monohrafiia (2011) [Spatial development of the region: socio-economic opportunities, risks and prospects: monograph]. In Shevchuk L.T. NAN Ukrainy. Instytut rehionalnykh doslidzhen. Lviv, 256 p.

22. Shchehliuk S. D. (2016) Teoretychni pidkhody do typolohii prostorovykh form dilovoi aktyvnosti rehionu [Theoretical approaches to the typology of spatial forms of business activity in the region]. *Rehionalna ekonomika*, no. 3, pp. 69–75.

23. Metropoliini funktsii velykykh mist Ukrainy: potentsial rozvytku ta perspektyvy realizatsii: monohrafiia (2016) [Metropolitan functions of large cities of Ukraine: development potential and prospects for implementation: monograph]. In M.I. Melnyk DU "Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy". Lviv, 552 p.

24. Fashchevskyi M. I. (2010) Metodolohichni zasady terytorialnoi orhanizatsii hospodarstva [Methodological principles of territorial organization of the economy]. *Terytorialna orhanizatsiia suspilstva: rozuminnia katehorii. Materialy teoretyko-metodolohichnoho seminaru* (Kyiv, Institute of Geography NAS of Ukraine, March 4-11, 2010), vol. 1, pp. 15-18.

25. Mazur A. H., Mazur S. A. (2014) Prostorovi aspekty rozvytku rehionalnykh ekonomichnykh system [Spatial aspects of the development of regional economic systems]. *Zbirnyk naukovykh prats Vinnytskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriia: ekonomichni nauky*, no. 1, pp. 26–32.

26. Bohoslavets O. H. (2011) Metodolohichni aspekty formuvannia mizhrehionalnoi ta vnutrishnorehionalnoi intehratsii [Methodological aspects of the formation of interregional and intraregional integration]. *Formuvannia rynkovoi ekonomiky: zb. nauk. pr.* Special issue: *Rehionalnyi rozvytok Ukrainy: problemy ta perspektyvy*, part 1, pp. 295-301.

27. Zakharchenko V. I., Zakharchenko S. V. (2021) Formy prostorovoi orhanizatsii ekonomiky: typolohiia ta osoblyvosti rozvytku (ukrainskyi kontekst) [Forms of spatial organization of the economy: typology and features of development (Ukrainian context)]. *Ukrainskyi heohrafichnyi zhurnal*, no. 2(114), pp. 57–69.

28. Matviienko D. Yu. (2012) Formy intehratsiinykh obiednan kompanii [Forms of integration associations of companies]. *Suchasna konkurentsiia*, no. 36(6), pp. 9-16.

29. Zablodska I. V., Tiazhkorob I. V., Pletniov M. V. (2017) Tendentsiinist rozvytku prostorovykh form orhanizatsii ekonomiky rehionu [Tendency of development of spatial forms of organization of the regional economy]. *Efektyvna ekonomika*, no. 9. Available at: https://nayka.com.ua (accessed: 01 June 2024).

30. Yevropeiska komisiia (1999) Yevropeiska kontseptsiia prostorovoho rozvytku (EUREK): na shliakhu do harmonijnoho ta staloho prostorovoho rozvytku Yevropeiskoho Soiuzu. Liuksemburh, 93 p.

31. European Commission (1999) ESDP European Spatial Development Perspective: Towards Balanced and Sustainable Development of the Territory of the EU. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Available at: https://ec.europa.eu/regional_policy/ sources/docoffic/official/reports/ pdf/sum_en.pdf (accessed: 23 November 2024).

32. Kontseptsiia prostorovoho rozvytku [Concept of spatial development]. Available at: https://hromada.canactions.com/konceptsia-prostorovogo-rozvytku/44 (accessed: 11 October 2024).

33. Khvesyk M. A., Bystriakov I. K., Klynovyi D. V. (2018) Yevrointehratsiinyi kontsept zabezpechennia staloho prostorovoho rozvytku Ukrainy [European integration concept for ensuring sustainable spatial development of Ukraine]. *Rehionalna ekonomika*, no. 4, pp. 5-16.

34. Budnikevych I. M., Romaniuk N. V. (2020) Innovatsiinyi potentsial transformatsii ekonomiky rehionu na zasadakh partnerstva ta vzaiemodii [Innovative potential of transformation of the region's economy on the basis of partnership and interaction]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu: Zbirnyk nauk. prats. Ekonomika*, vol. 829, pp. 57-63. Available at: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/1480 (accessed: 10 November 2024).

35. Sonko S. P. (2004) Kontseptsiia stiikoho rozvytku ta zmina paradyhm u suspilnii heohrafii [The concept of sustainable development and paradigm shift in social geography]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu im. V. N. Karazina. Seriia heolohiia, heohrafiia, ekolohiia*, no. 620, pp. 110-119.

36. Sonko S. P. (2003) Prostorovyi rozvytok sotsio-pryrodnykh system: shliakh do novoi paradyhmy [Spatial development of socio-natural systems: the path to a new paradigm]. Kyiv: Nika Tsentr, 287 p.

37. Matviienko R. O. (2013) Mekhanizm formuvannia katehorii "prostor" [The mechanism of formation of the category "space"]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 6(144), pp. 17-20.

38. Zarubizhnyi i vitchyznianyi dosvid reformuvannia administratyvno-terytorialnoho ustroiu: monohrafiia (2007) [Foreign and domestic experience in reforming the administrative-territorial system: monograph] In L.T. Shevchuk; Instytut rehionalnykh doslidzhen NAN Ukrainy. Lviv, 254 p.

39. Storonianska I. Z., Zalutskyi I. R. (2023) Determinatsiia zasad rehionalnoi polityky v konteksti suchasnykh vyklykiv prostorovoho rozvytku v Ukraini [Determination of the principles of regional policy in the context of modern challenges of spatial development in Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 10, pp. 23-43. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.10.023.

DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-540-2-29

Viktor Ratoshniuk
Research Officer
Polissia Institute of Agriculture of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

Tatiana Ratoshniuk
Candidate of Economic Science, Senior Research Officer, Leading Researcher
Polissia Institute of Agriculture of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

Viktor Ratoshniuk
Doctor of Agricultural Sciences,
Deputy Director for Research and Innovation, Senior Researcher
Polissia Institute of Agriculture of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

GRAIN CORRIDOR INITIATIVE AS AN EXAMPLE OF MODERN AGRICULTURAL DIPLOMACY

Summary

As an example of modern agrarian diplomacy, the grain corridor initiative has played a key role in ensuring global food security and stability at the international level. It was the result of multilateral negotiations between Ukraine, Turkey, Russia, and the UN aimed at unblocking Ukrainian grain exports across the Black Sea after the outbreak of a full-scale military conflict. In addition, the initiative demonstrated the effectiveness of agrarian diplomacy as an integral part of the foreign policy of countries with significant agricultural potential, including Ukraine. The initiative helped to strengthen Ukraine's international reputation as a key food exporter and brought international cooperation in the field of agricultural trade to a new level. This shows that, despite serious conflicts, it is possible to reach a compromise to solve global problems, including in the field of food. The mediating role of Turkey and the UN is an example of the involvement of neutral parties in resolving international crises. The grain corridor also revealed the deep dependence of many countries on grain exports from Ukraine and Russia. Agrarian diplomacy has played a key role in mitigating the effects of global conflicts by helping to ensure stable food supplies.

Introduction

Today, in the international space, where globalization and integration processes and foreign policy of states are gaining priority in the context of ensuring food security in the world and national security in particular. Diplomacy serves as a means of developing international relations and maintaining peace and stability: it ensures communication in an intercultural environment, promotes international cooperation and international agreements, helps to defend state interests, and settles international disputes and conflicts. In the light of the Russian-Ukrainian war, diplomacy serves to

expand the network of foreign partners of Ukraine that support it in confronting the aggressor – the Russian Federation, to form a coalition of democratic states to counteract the barbaric civilization, and to cooperate with international organizations to help our country overcome the consequences of the war.

In today's context, agrarian diplomacy is becoming increasingly important in the face of global crises, such as wars, epidemics, or climate change, which have a direct impact on food markets and agricultural relations. Taking these factors into account, countries are actively concluding new agreements and developing diplomatic strategies to ensure food security and stability in international agricultural markets.

Food security issues are becoming increasingly important as global climate change, population growth, economic crises, and military conflicts have a significant impact on the stability of agricultural markets. In particular, the war in Ukraine, which began in 2022, has revealed the vulnerability of the global food system and the need for new mechanisms of international cooperation in the agricultural sector. In this context, the grain corridor initiative, which aims to ensure the export of Ukrainian grain crops, has become a vivid example of agrarian diplomacy and an important tool for resolving the food crisis at the global level.

The grain corridor is critical to the food supply of many countries, especially in the context of the war, which has disrupted traditional export routes from Ukraine, one of the world's largest grain suppliers. Many countries in Africa, the Middle East, and Asia depend on Ukrainian grain imports, and any reduction in these imports leads to the threat of famine and humanitarian crisis. In this context, the grain corridor initiative has helped stabilize global food markets and reduce the risk of famine.

Ukraine is one of the leading exporters of agricultural products, especially wheat, corn and barley. The blockade of Ukrainian ports due to military operations has emphasized the importance of the stability of international agricultural markets and the cooperation of countries to ensure uninterrupted food supplies. Therefore, the grain corridor has become not only an economic but also a strategic tool on the global stage.

The Grain Corridor Initiative has demonstrated the potential of agrarian diplomacy in times of war. Despite the armed conflict, agreements were reached on critical humanitarian issues. This is an example of how diplomacy can work in difficult circumstances when other areas of interaction are blocked. It also shows new trends in foreign policy practice, where economic and agricultural issues are becoming the center of international cooperation.

Russia's withdrawal from the grain agreement in July 2023 demonstrated how sensitive global food markets are to political decisions and military conflicts. This is relevant in light of the escalation of conflicts in different regions of the world and their impact on the global economy. Agricultural diplomacy, as this example shows, is an important tool for mitigating the consequences of such conflicts.

The involvement of the UN and Turkey as mediators in the creation of the grain corridor demonstrates the importance of international organizations and mediation efforts in resolving global crises, which also confirms the relevance of multilateral diplomacy in resolving conflicts and ensuring food security around the world.

Increasing environmental challenges, such as climate change, drought and other natural disasters, make access to sustainable food sources critical. Ensuring uninterrupted exports of agricultural products from Ukraine helps to reduce the risks of a global food crisis and stabilize prices on world markets.

Chapter 1. The grain corridor initiative: preconditions and mechanisms for implementation

Russia's aggression against Ukraine, which has been ongoing since 2014 and escalated significantly after the full-scale invasion in 2022, has had serious consequences for Ukrainian agriculture, which is one of the key sectors of the national economy and makes a significant contribution to global food security. The occupied territories, such as Crimea, parts of Donetsk, Luhansk, Kherson, and Zaporizhzhia regions, contain significant agricultural land, including fertile black soil, which has become inaccessible to Ukraine [1]. The loss of more than 7 million hectares of agricultural land has deprived the country of a significant amount of grain, oilseeds, vegetables, and fruits. Since the start of the full-scale invasion in 2022, the aggressor has been deliberately destroying the infrastructure that supports agricultural production and exports. Hundreds of elevators, warehouses, logistics hubs, farms, and technical facilities have been destroyed.

Before the war, Ukraine was one of the largest grain exporters on the world market (Figure1) [2]: it accounted for about 10% of world wheat exports; it was one of the largest suppliers of corn, exporting about 15% of world supplies; it occupied 13% of the world barley market, making it one of the main exporters of this crop.

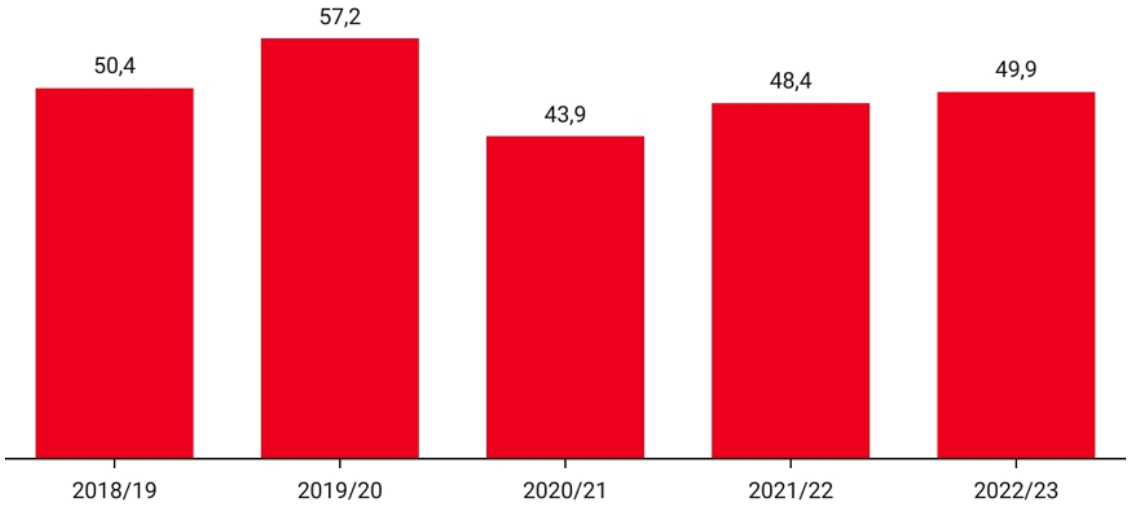


Figure 1. Grain exports from Ukraine in 2018-2023, mln tons

Source: compiled according to data from the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine [2]

Before the war, the largest importers of Ukrainian grain were: Egypt – one of the largest importers of Ukrainian wheat (approximately 5-6 million tons per year); Turkey – the main importer of Ukrainian barley and wheat; Lebanon and Syria – large importers of Ukrainian grain, especially wheat; EU – the European Union countries also actively import Ukrainian grain, partly for further export.

Ukraine has lost the ability to export more than 90% of its grain through the Black Sea, which has led to significant economic losses for the agricultural sector [3]. Estimates suggest that due to the blockade of ports, Ukraine lost more than $5 billion in export revenues in the first few months of the war alone. In March-July 2022, before the Grain Agreement came into effect, the price was at its highest, at USD 368 per ton, which is USD 96 per ton more than at the beginning of the war. With the start of the Grain Agreement, the price of wheat stabilized and was at the level of USD 315-332 per ton.

2021 was a record year for the Ukrainian agricultural sector: Ukraine exported 25.5 million tons of wheat, which is approximately 20% of total world wheat exports; 23.5 million tons of corn were exported; 5 million tons of barley were exported, which was more than 10% of total world exports of this crop.

After the outbreak of war in February 2022, wheat prices on international markets increased by 25-30%, causing serious difficulties for grain importing countries. Corn prices have also increased by 15-20%, causing food shortages in Africa and the Middle East, where corn is a staple food.

Let's look at the key aspects of the impact:

1. Destruction of infrastructure and reduction of cultivated areas:

– Loss of territories: The occupied territories, especially in Donetsk, Luhansk, Zaporizhzhia, and Kherson regions, were important agricultural regions. Around 20% of Ukraine's cultivated land was under Russian control, which significantly reduced the total area under crops.

– Destruction of infrastructure: Elevators, warehouses, irrigation systems, farms, logistics chains, and railroad infrastructure have been destroyed.

– Land mined: Many agricultural lands are mined, making it impossible to use them for planting and harvesting.

2. Economic losses:

– Decline in production: According to the Ministry of Agrarian Policy, as a result of the war, production of grains and oilseeds decreased by more than 30% in 2023 compared to pre-war levels [2].

– Export restrictions: The disruption of seaports due to Russia's blockade of the Black Sea has made it difficult to export grain, which is one of Ukraine's main sources of revenue.

– Rising costs: Prices for fuel, fertilizers, and seeds have risen significantly, increasing production costs.

3. Humanitarian consequences:

– Threat to food security: Ukraine was one of the largest food exporters in the world. The decline in exports has led to an increase in food prices on the world market, especially in countries dependent on Ukrainian grain.

– Employment in agriculture: Due to the fighting and reduced production, many farmers lost their jobs and businesses were forced to downsize.

4. Environmental damage:

– Soil losses: Explosions and fighting damage the fertile soil layer. Chemical contamination from the use of munitions also negatively affects the quality of the land.

– Changing climate conditions: The destruction of forest belts and irrigation systems worsens the resilience of the agricultural sector to droughts and climate change.

5. Grain corridor and the role of international assistance:

– Grain corridor: The UN initiative to export Ukrainian grain through the Black Sea has partially compensated for losses, but Russian aggression constantly threatens its operation.

– International support: Ukraine receives assistance in the form of grants, investments in agricultural sector rehabilitation, equipment supply, and minimization of environmental risks.

6. Long-term consequences:

– Depopulation of rural areas: The war has led to massive migration of people, particularly from rural areas, which complicates the recovery of the sector.

– Changes in the structure of production: Ukrainian farmers are forced to reorient to less costly crops and look for new markets.

One of the biggest blows was the blockade of Ukrainian ports in the Black Sea, through which up to 90% of grain was exported before the war. This led to a significant reduction in Ukraine's export potential and triggered a global food crisis, especially in African and Asian countries that depend on Ukrainian grain. Export difficulties led to a drop in domestic prices, which negatively affected farmers' incomes and ability to finance subsequent sowing campaigns. Additionally, the mining of fields, the destruction of reclamation systems, the undermining of the Kakhovka hydroelectric power plant, and the lack of access to irrigation, especially in the southern regions, have led to land degradation and the inability to cultivate it. Many areas need to be demined, which requires time and significant financial resources.

The war also caused a shortage of labor, as many agricultural workers were forced to leave their homes, either to go to the front or to leave the country. The cost of inputs, such as fuel, fertilizers, seeds, and machinery, increased significantly due to the disruption of supply chains and inflation. This has significantly reduced the profitability of agricultural production. Under martial law, farmers focus mainly on basic production, postponing investments in development, modernization and innovation.

At the same time, a significant problem is the theft of Ukrainian grain in the occupied territories and its illegal export through Russia to third countries. This causes significant damage to Ukraine's international reputation as a reliable supplier and undermines the economic stability of the agricultural sector. However, despite all the challenges, Ukrainian farmers continue to work even in the midst of war, supplying the domestic market with food and exporting within the limits of their capabilities, in particular through the "grain corridor" initiated with the assistance of the UN and Turkey. However, regular shelling and disruption of agreements by Russia complicate its functioning [3]. Thus, the Russian aggression has not only caused significant damage to Ukrainian agriculture, but has also become a threat to global food security.

The grain corridor initiative was prompted by the worsening global food crisis due to wars and conflicts, which are characterized by the destruction of infrastructure, disruption of trade routes, and higher prices for basic food products. One of the most important reasons was the fact that Ukraine is one of the largest exporters of grain on the world market, in particular wheat, corn and sunflower oil, so the blockade of its ports threatens the food security of many countries. In addition, the economic consequences for Ukrainian farmers and the state budget were important factors that motivated the Ukrainian side to actively seek ways to restore export supplies [4].

These data emphasize the importance of the grain corridor as a tool for stabilizing the situation with global food security and the Ukrainian economy, as well as the role of international cooperation in overcoming global challenges.

The initiative was directly caused by Russia's blockade of the Black Sea ports since the beginning of Russia's full-scale invasion of Ukraine on February 24, 2022, which has significantly limited the export of Ukrainian grain, one of the main food products on the world market. As a result, many countries, particularly in the Middle East, Africa, and other regions that depended on Ukrainian supplies, have faced catastrophic food price increases and serious humanitarian crises. These circumstances forced the international community to actively intervene to ensure the safe transportation of grain and reduce the risks of food instability in the world.

This initiative was the result of diplomatic efforts by several international actors, including Turkey, the United Nations, and the European Union. Turkey, with its strategic position and good relations with both Ukraine and Russia, took on the role of mediator in this process. Through its mediation, an agreement was concluded between Ukraine and Russia, which allowed the opening of the so-called "grain corridor" [5].

On July 22, 2022, an important agreement was signed in Istanbul to ensure the safe passage of ships carrying Ukrainian grain through the Black Sea [6]. This corridor provided security guarantees for merchant ships and defined certain routes for their passage to avoid mine threats and attacks on civilian vessels. To coordinate the process, a special platform was created with the participation of the UN, Turkey, Russia and Ukraine, which took on the functions of monitoring and organizing transportation.

A key part of this initiative was the safety of navigation. The ports that have become the main exit points for Ukrainian grain exports – Odesa, Chornomorsk, and Pivdennyi – were chosen as safe points for the transportation of goods across the Black Sea. However, despite the agreement, security remained an important issue, as Russian military actions continued to threaten transportation routes [4]. In order to reduce the risks, decisions were made to conduct sea route demining operations, although not without difficulties.

This mechanism not only ensured the transportation of goods, but also excluded the possibility of unfair actions by one of the parties to the agreement, and allowed for equality for all participants in fulfilling their obligations. The UN and Turkey took the lead in mediation. In particular, UN Secretary-General Antonio Guterres and Turkish President Recep Tayyip Erdogan were actively involved in the negotiation process, organizing a series of diplomatic meetings and consultations with both sides.

The UN also provided technical and legal support for the agreement, while Turkey provided a platform for the negotiations in Istanbul. Their involvement facilitated compromises, as Turkey had stable relations with both Ukraine and Russia.

Because Ukraine and Russia refused to sign a joint document, the agreement was concluded in the format of two separate memoranda. Ukraine and Russia each signed their own document with representatives of the UN and Turkey. This format avoided formal recognition of the parties to the conflict, preserving neutrality for both states. The signing of separate documents was also important from a legal point of view, as it allowed for a clear definition of the obligations of each party without the need for direct interstate contact.

The UN assumed the functions of a humanitarian coordinator and actively worked to address the humanitarian consequences of the blockade. It also helped to monitor the implementation of the agreement and assisted in resolving possible disputes between the parties. Turkey, in addition to its role as a mediator, also participated in the protection of sea routes and offered its infrastructure to ensure the safety of navigation. At the same time, the European Union and the United States actively supported the initiative by expressing political support and offering financial assistance to countries affected by the food crisis.

UN Secretary-General Antonio Guterres played a central role in negotiating and promoting the idea of the Black Sea Grain Initiative at the international level. He actively called for the resumption of Ukrainian grain supplies, calling it critical to preventing a global food crisis.

Turkish President Recep Tayyip Erdogan acted as a key mediator in the negotiations, ensuring Turkey's role as a neutral party capable of reaching an agreement with both Ukraine and Russia [6]. The President of Ukraine, Volodymyr Zelenskyy, actively supported the initiative, emphasizing its importance for the country's economy and global food security.

Diplomatic efforts by all these countries led to the conclusion of an agreement that not only allowed the resumption of Ukrainian grain exports, but also helped stabilize food markets. Ukraine was able to restore its supplies, which was important for its economy and for supporting local farmers. For Turkey, this initiative was an opportunity to strengthen its position in the international arena as an important mediator and player in agricultural diplomacy. Russia, although participating in these negotiations, tried to use the situation to achieve its own goals, in particular to obtain sanctions relief and ensure the export of its agricultural products.

Exports through the grain corridor (2022-2023).

After the signing of the Grain Corridor Agreement in July 2022, Ukrainian grain exports through the Black Sea resumed, which had a major impact on global food security.

On August 6, 2022, the first ship with grain left the Ukrainian port of Odesa under the agreement, which was an important step in the implementation of the grain corridor.

After the opening of the grain corridor in August 2022, Ukraine was able to resume exports at the level of 3-4 million tons per month [7]. This is about 50% of the pre-war export level. It was the first Ukrainian grain to go to Europe, Asia, and Africa.

68% of total wheat exports were purchased by Asian and African countries, and 58% of corn exports were purchased by European countries.

From August 1, 2022, to January 2023, 1136 vessels with food grain were shipped from Ukrainian ports via the grain corridor. The countries of Africa, Asia and Europe received 33 million tons of food, while they were supposed to receive 51 million tons.

Ukrainian corn, rapeseed, wheat, and sunflower are exported to Central European countries such as Poland, Romania, Hungary, Bulgaria, and Slovakia. In the period from February 2022 to May 2023, these countries purchased products worth 4302 million euros. The European Union has significantly increased its share of exports due to restrictions on sea routes, while supplies to Africa and Asia have declined due to logistical problems and port blockades.

The economic consequences of this initiative for the participants were significant. Ukraine was able to return to world markets with grain exports, which helped to secure foreign exchange and partially mitigate economic losses from the war. In addition, the resumption of exports helped to reduce food prices, which is important for global markets. Turkey has been able to strengthen its economic ties with countries along the grain transit route and increase its role as a strategic partner in agricultural issues [8].

Although Russia was involved in the implementation of the agreement, its motivation was not only driven by a desire to resume grain supplies, but also by a desire to gain certain economic benefits from the easing of sanctions imposed on the country in response to its aggression in Ukraine. In fact, the discussion of lifting or easing sanctions has become part of the negotiation process, which continues to be an important factor for Russia.

In terms of humanitarian aid and assistance to countries suffering from the food crisis, the initiative was also important. The resumption of grain supplies helped to avoid humanitarian disasters in countries such as Yemen, Somalia, Lebanon, and a number of developing countries.

The signing of the agreement was welcomed internationally, as it resolved one of the largest humanitarian crises and restored stability to global food markets. The European Union and the United States, although not directly involved in the negotiations, expressed support for the agreement and contributed to its implementation by providing political and economic assistance to countries affected by food insecurity.

However, despite the successful signing of the agreement, the issue of security remained relevant. Due to the military threat and tensions in the region, Russia and Ukraine continued to have different interests in how the terms of the agreement should be implemented, and there were even cases when Russia expressed its intention to suspend its implementation [9].

The effectiveness of the Armed Forces of Ukraine in ensuring the functioning of the “grain corridor” and the security of the Black Sea was an important factor in the implementation of this initiative, despite the difficult conditions and constant threats from Russia.

The main aspects of the Armed Forces’ actions to ensure the functioning of the “grain corridor”:

1. Mine clearance of sea routes: The Armed Forces of Ukraine, together with international organizations and partners, made efforts to mine part of the sea routes used by ships carrying Ukrainian grain. This was a necessary measure to ensure the safe passage of ships, as mining was one of the biggest risks to navigation in the Black Sea.

2. Monitoring and coordination: In the face of instability and threats from Russian forces, the Ukrainian military organized constant monitoring and coordination, which allowed it to control the situation at sea and respond promptly to any violations. The Ukrainian Armed Forces also actively cooperated with the International Coordination Center in Istanbul, which was responsible for monitoring shipping under the agreement.

3. Protection of port infrastructure: The Ukrainian Armed Forces defended port infrastructure to protect it from possible attacks. The protection of the ports of Odesa, Chornomorsk, and Pivdenne was important to ensure the smooth functioning of the "grain corridor" and preserve the infrastructure that supported export flows.

4. Repelling attacks and securing airspace: Ukrainian air defense forces were tasked with protecting the airspace over ports and transportation routes. This was important as the threat of Russian missile attacks remained constant, and each strike could disrupt the process of grain shipment and transportation.

5. Maritime defense and the use of new technologies: Ukraine used unmanned boats and other modern means of defense against Russian ships. Drones were used to repel attacks and create additional security for ships in the grain corridor. These actions helped to deter Russian military forces and reduce the risk of attacks on grain ships.

6. Information operations and support of the international image: The Armed Forces of Ukraine and Ukraine in general actively covered the situation around the corridor in the global media, drawing attention to any violations of the agreement by Russia. This maintained pressure on the Russian side from the international community, which also contributed to the implementation of the corridor by supporting Ukraine.

The actions of the Armed Forces of Ukraine were extremely important for the implementation of the "grain corridor" in both the military and diplomatic spheres. The Ukrainian Armed Forces managed to ensure the relative safety of sea routes in the face of active confrontation, which allowed countries that needed Ukrainian grain to gain access to vital products.

Despite the signed agreement and the export of products, Russia still blocked its implementation and impeded the movement of ships with grain.

The Grain Corridor initiative is an important example of modern agricultural diplomacy that has helped to solve some of the global food security problems caused by the war in Ukraine. Its successful implementation was the result of comprehensive diplomatic work between states and international organizations. The efforts of actors such as the UN, Turkey, the EU, the US and Russia, as well as clear coordination and agreements, helped to ensure stability in food markets and assist countries on the verge of a humanitarian crisis.

Chapter 2. The impact of the grain corridor's on global food security and international relations

The Grain Corridor negotiations, which dealt the supply of Ukrainian grain across the Black Sea after Russia's full-scale invasion of Ukraine, became an important part of the international diplomatic effort to resolve the food crisis caused by the war. The Grain Corridor was created through a series of diplomatic negotiations and agreements involving several key actors: Ukraine, Russia, Turkey, and the United Nations.

The first steps in creating this corridor took place in the context of a difficult situation on global food markets. Russia blocked Ukrainian ports, which disrupted grain supplies to many countries, especially to developing countries where grain from Ukraine is an important component of food security. In August 2022, negotiations began to create safe conditions for grain transportation. One of the main factors was that without external mediation, it would not have been possible to guarantee the safety of ships leaving Ukrainian ports.

Turkey, as a NATO member and a country with a favorable geographical location, took on the role of mediator in these negotiations, which became known as the Istanbul talks. Turkey offered its services in ensuring the safety of navigation, which led to the establishmrnt of special corridors for the transportati of grain across the Black Sea. The idea was to creatt safe channels through which grain cargo could be transported without the threat of attack from Russia.

One of the important stages of the negotiations was the signing of the "Black Sea Grain Initiative" on July 22, 2022 in Istanbul. The agreement provided for several key points, including the establishment of a Joint Coordination Center in Turkey to control the movement of ships, check cargo for military supplies, and ensure the safety of navigation. In particular, Ukraine and Russia agreed to certain restrictions on military activity in this area, and the UN acted as a guarantor of the agreement. Turkey, for its part, ensured the safety of ships and provided the relevant infrastructure for the implementation of the agreement [6].

In the first months after the agreement was signed, grain cargoes began to arrive on global markets. This significantly reduced the price pressure on food products in the world. However, the agreement was not entirely stable, and new issues have been arising since its signing. For example, Russia has repeatedly accused Ukraine of violating the terms of the agreement, and has also demanded that the agreement be expanded to cover other types of goods, such as fertilisers, which are also of strategic importance to global agriculture.

In mid-2023, Russia made several statements about its desire to renegotiate the agreement. In particular, it demanded that restrictions on its ships and cargoes be lifted, and that it receive guarantees that some Ukrainian grain would be sent to countries facing a food crisis due to the fighting. Accordingly, the negotiations intensified again, and Turkey continued to work as a mediator, advocating for the agreement to remain in its original form.

Over time, the situation in the Black Sea became increasingly tense due to the constant escalation of hostilities. Russia attacked Ukraine's port cities and maritime infrastructure, which caused new problems in the implementation of the grain

corridor. At the same time, the UN continued to call for the extension of the agreement, emphasising its importance for ensuring food security not only in Ukraine but also in Africa and Asia [10].

Throughout 2024, both sides – Ukraine and Russia – showed their readiness to continue the dialogue, but also constantly put forward new conditions. The Ukrainian side stressed the need to preserve the independence and security of its ports, while Russia sought to expand the terms of the agreement, in particular with regard to access to Russian ports and expanded fertiliser supplies. In addition, problems with the delivery of grain through the Black Sea ports remained relevant due to threats from Russian troops.

During this period, Turkey continued to play an important role in preserving the stability of the grain corridor, offering platforms for negotiations but also calling for a peaceful resolution of the conflict to ensure long-term stability in the region.

The launch of the grain corridor began in August 2022, after all technical and organisational preparations were completed. The first ship to leave the Ukrainian port was the Razoni, a bulk carrier that sailed from Odesa to Lebanon with more than 26,000 tonnes of corn. This step was an important event in the process of stabilising food supplies.

The termination of the grain corridor agreement concluded in July 2022 between Ukraine, Russia, Turkey and the UN was one of the most difficult situations in the global food chain. Since then, Ukraine has been forced to look for alternative opportunities to export its grain crops by sea, as the blockade of Black Sea ports since Russia's full-scale invasion of Ukraine has severely limited access to important international trade routes.

The grain corridor initiative, despite its success in restoring Ukrainian grain exports and ensuring food security, had a number of serious shortcomings and problems. Several key aspects that significantly affected the effectiveness of its implementation can be described in more detail: instability due to military threats; attacks on port infrastructure; and missile attacks.

Despite the signing of the agreement and the creation of safe sea routes for grain transportation, military threats remained a serious challenge. Russia periodically violated the terms of the agreement, in particular by shelling port infrastructure, which led to a temporary suspension or delay of grain shipments [11].

At times, Russia has attacked ports and other critical facilities, undermining confidence in the security of the corridor. This increased the risks for ships transporting grain and forced international organisations, including Turkey, to take these threats into account when organising the process. As a result, ships were sometimes stopped and exports decreased.

Frequent missile attacks on Ukrainian port cities and oil and gas infrastructure also repeatedly undermined the stability of the agreement, even when the grain corridor remained open for shipping.

Political dependence on Russia

A significant problem was political dependence on Russia, which was able to use the agreement as a lever for diplomatic pressure. Russia repeatedly stated that it could

suspend its participation in the agreement, which became an element of the negotiation process.

Russia used the grain deal to set conditions for lifting some of the sanctions imposed on its economy for military aggression. This caused concern among Ukraine's Western partners, as the lifting of sanctions could have given Russia more economic benefits despite its aggressive actions.

The uncertainty about Russia's behaviour created a constant threat that the agreement could be derailed. Therefore, the participating countries had to keep up diplomatic pressure to ensure that the agreement was implemented.

And although the grain corridor allowed for the resumption of some supplies of Ukrainian grain to international markets, the problem of volumes remained.

Low throughput: Ukraine's Black Sea ports were damaged after the outbreak of the war, which significantly limited the ability to transport large volumes of grain. The port infrastructure could not fully restore the pre-war level of exports, and only a portion of grain reached international markets. In addition, the mining of ports and shipping lanes caused difficulties with the safety and speed of transportation.

Time delays: The process of clearing routes of mines and escorting ships through special corridors also caused significant delays. This meant that countries dependent on Ukrainian grain imports had to deal with interrupted supplies and higher food prices.

Security and infrastructure costs

The implementation of the agreement required large expenditures, in particular to ensure the security of sea routes, as well as for mine clearance and port security.

Since the security of the corridor depended on constant control of ship traffic and ongoing monitoring by international actors, it required significant financial expenditures on security equipment, infrastructure, and maintenance.

The costs of maintaining the grain corridor were borne by Ukraine, as well as by international partners, including Turkey and the EU. In addition, the de-mining of sea routes and ports required significant time and money, resulting in delays and additional costs.

Difficulty of monitoring and control

Following the signing of the agreement, a coordination centre was established to ensure that the terms of the agreement were implemented. However, monitoring and controlling shipping and corridor security was difficult and required constant effort. There were difficulties in ensuring full transparency in the movement of goods. This created opportunities for violations of the agreement and called into question the effectiveness of the monitoring system, especially when it came to the selection of vessels and cargo for export.

– Violation of the terms of the agreement: Although the main purpose of the agreement was to ensure security and stability for grain shipments, Russia sometimes violated the agreement by speculating on unclear terms of performance and technical issues regarding the admission of vessels to ports.

Dependence on international intermediaries

The grain corridor initiative was extremely dependent on Turkey's mediation role, as well as on the support of international organisations such as the UN. This created a certain dependence on diplomatic and political decisions made by other countries.

Turkey, although an important partner for Ukraine in the process, had its own strategic interests. Its role as a mediator meant that Ukraine could not always control all aspects of the agreement without taking into account Turkey's interests, which was an additional limitation.

As the agreement was international, the UN and other organisations influenced many aspects of its implementation. This meant that, although Ukraine had a certain benefit from the agreement, it was still limited in its ability to determine its own terms and change it to suit its own national interests.

Fluctuations in grain prices

Although the agreement significantly reduced grain prices, fluctuations in the food market remained. The Initiative could not fully stabilise the situation on global grain markets, and some countries, especially in Africa and the Middle East, still faced high food prices.

Due to political instability and potential threats to the agreement, price fluctuations persisted even when the corridor was operational. Sometimes, disruptions in grain supplies or delays in delivery due to attacks on ports or ships led to sharp price increases on international markets [12].

Despite the obvious benefits of the grain corridor initiative, such as restoring Ukrainian grain supplies and mitigating the food crisis, its implementation was not without its challenges. Military threats, political dependence on Russia, technical constraints and other factors have called into question its full effectiveness. This shows how challenging global food initiatives are in a time of geopolitical instability.

Overall, the Grain Corridor initiative has become an important part of agricultural diplomacy, helping to reduce the economic and humanitarian consequences of the war for many countries and prolonging the functioning of global food chains. It has demonstrated the importance of international cooperation, dialogue and compromise in the face of global challenges such as wars and food crises.

Technological development is one of the most important areas of agricultural diplomacy. The latest technologies in agriculture, such as biotechnology, process automation, genetic improvement of crops, the use of drones for land monitoring, and agrotechnical innovations in soil cultivation, can significantly increase the efficiency and sustainability of agricultural production.

Agricultural diplomacy in the future should stimulate investment in the latest technologies and their dissemination on global markets. Countries with a high level of technological development in the agricultural sector can enter into agreements with other countries to transfer knowledge and innovations, which will help to increase the efficiency of agriculture worldwide.

With the globalisation of world agricultural markets, the development of multilateral agreements and platforms for cooperation will become an important area of agricultural diplomacy. International organisations and governments will need to work more closely together to create stable trading conditions, regulate agricultural

supplies, and ensure access to food in countries with limited capacity to produce enough food.

One of the key aspects in this process will be the creation of international standards and agreements that reduce trade barriers, facilitate the opening of new markets for agricultural products, and introduce mechanisms for monitoring product quality and environmental standards.

In today's environment, agricultural diplomacy plays an important role in resolving geopolitical and economic disputes. Food resources are becoming not only an economic but also a political tool. Conflicts over access to resources (e.g. land, water, grain) can become the basis for diplomatic negotiations and agreements. Agrarian diplomacy will play a key role in ensuring a balance between the economic interests of the participating countries and the stability of food supplies [13].

In particular, in the context of current sanctions, blockades and other economic levers, countries can use agrarian diplomacy to maintain food security in the world by concluding agreements that allow them to overcome trade barriers or replace scarce products with other goods.

The prospects for agrarian diplomacy also include a greater focus on supporting countries with limited resources or experiencing humanitarian crises. In this context, it is important to promote the development of programmes that not only provide food supplies to countries, but also help develop local agricultural sectors, in particular through technical assistance, training of farmers, and infrastructure.

In addition, global initiatives aimed at combating hunger and ensuring sustainable rural development, particularly in African and Asian countries, should be more actively supported.

Russian aggression and the full-scale war have caused a significant increase in the cost of key agricultural inputs in Ukraine. In particular, fertiliser prices have risen significantly due to disruptions in supply and rising global natural gas prices, which is a key component of fertiliser production. Compared to 2021, the cost of fertilisers tripled in 2023. A similar situation was observed with fuel, the price of which more than doubled in Ukraine due to shortages, the destruction of oil depots and import restrictions. Seeds also rose by 50-80% due to difficulties in their production and delivery caused by the war [14].

This increase in input costs has made sowing campaigns much more difficult. Many farmers have been forced to reduce planting volumes or switch to less costly crops, which has affected the overall productivity of the agricultural sector. This puts additional pressure on farmers who are already facing logistical challenges, infrastructure destruction and the threat of hostilities in rural areas.

Russian aggression has left vast areas of Ukrainian land mined, especially in regions where active hostilities have been ongoing. As of 2023, it is estimated that around 5 million hectares of agricultural land need to be cleared of mines. The regions most affected are those in the east (Kharkiv, Donetsk, Luhansk) and south (Kherson, Zaporizhzhia, Mykolaiv). The mined fields make them unusable for cultivation and pose a serious threat to farmers' lives.

The demining process is expensive and time-consuming. Ukrainian and international experts predict that it may take 5-10 years to clear the land of mines and

ammunition. In many cases, farmers cannot wait for this work to be completed, so they look for alternative land for cultivation or reduce production. As a result, this further reduces Ukraine's agricultural potential and complicates the economic recovery of the sector after the war.

The Grain Corridor Agreement was renewed in August 2022, but Russia began to voice its dissatisfaction with its terms. Russia's constant accusations of violations by Ukraine, as well as fatigue from uncertainty and tensions in the Black Sea, led to Russia's withdrawal from the agreement in August 2023.

The main reasons for the termination of the agreement were:

1. Military actions in the Black Sea. Russia began actively attacking infrastructure in Ukraine, which had a direct impact on the stability of the corridor. Numerous cases of shelling of port cities, as well as attacks on merchant and humanitarian vessels, raised questions about the security of exports.

2. Accusations of violations of the agreement. Russia has repeatedly claimed that Ukraine is violating the terms of the agreement, in particular with regard to the transportation of non-grain goods and the supply of military materials through Black Sea ports.

3. Pressure for sanctions. One of the main factors for Russia was dissatisfaction with restrictions on its agricultural products and fertilisers. Russia demanded a review of sanctions and relaxation of requirements for its cargo, which was one of the conditions for the continuation of the agreement.

4. Political disagreements. The deterioration of political relations between Russia and Western countries has led to an escalation of the situation in the Black Sea, which has called into question the long-term stability of the agreement.

Alternative ways to export grain after the termination of the agreement [15-17].

After Russia withdrew from the agreement, Ukraine was faced with the need to find alternative ways to export its agricultural goods. Given the restrictions caused by the blockade of the Black Sea ports, Ukraine was forced to focus on other transport routes and infrastructure solutions.

1. Rail exports via the western borders. The most obvious direction was to export grain through Ukraine's western border, in particular to Poland, Romania, and other European countries. However, this route has a number of limitations, including congestion on railway routes and infrastructure difficulties at border stations, which slows down cargo handling.

2. Road transport. For some time, Ukraine has also used road transport to deliver grain to European ports, in particular to Romania, where grain was shipped to international markets through the port of Constanta. However, the high costs of road transport and rising fuel prices limited the efficiency of this route.

3. River transport across the Danube. The Danube became an important alternative route for Ukrainian grain after the termination of the grain agreement. Shipment through Danube ports such as Reni and Isaccea allowed for deliveries to international markets, although this route also faced limitations due to navigational conditions and water levels.

4. Agricultural Silk Road (Eastern European rail routes). To diversify its trade routes, Ukraine turned its attention to more complex routes through Eastern Europe,

including rail links to China and other Asian countries. However, this route was more expensive and less efficient due to difficulties at border crossings.

5. Initiatives to restore maritime exports. One of the alternatives to the grain corridor was attempts to restore exports through alternative sea routes, in particular through ports located in the government-controlled areas, such as Odesa region, which were not directly blocked. However, this required the expansion of secure corridors and the use of new technologies to protect ships from Russian attacks.

6. International diplomatic efforts for a new agreement.

In parallel with the search for alternative routes, Ukraine continued to work internationally to try to restore the grain corridor or find new ways to ensure stable supplies through the Black Sea ports. Ideas that were put forward included security guarantees through international military observation missions or the creation of new control mechanisms to ensure the safety of sea lanes.

The suspension of the grain corridor agreement was a serious challenge for Ukraine, but did not stop its efforts to ensure stable grain exports. Alternative export routes, although less efficient, allow Ukraine to maintain supplies to international markets, but without the support of the traditional Black Sea route in the long term, the country will remain dependent on international assistance and constant diplomatic pressure to ensure stability in the grain trade.

Prospects for the restoration of the maritime grain corridor are among the most discussed topics in the context of global food security and geopolitical stability in the Black Sea. Following the termination of the grain corridor agreement by Russia in August 2023, Ukraine, together with its international partners, has been making significant efforts to find ways to restore and stabilise this important grain supply channel.

Restoring the maritime corridor is not only an economic but also a geopolitical issue that requires a comprehensive approach, including diplomatic efforts, international support and security guarantees. The biggest challenge is to ensure the safety of navigation in the Black Sea, where Russia's military operations and military attacks threaten the safety of grain ships.

Let us consider the main ways for the prospect of restoring the grain corridor [15-18].

Diplomatic efforts and international pressure

Restoring the corridor requires active diplomacy at the international level. Ukraine continues to appeal to its partners, including Turkey, the UN, and the European Union, to restore secure access to its ports. For this purpose, negotiations involving all key parties to the conflict will be important. One possible option would be to conclude a new agreement or additional protocols to the previous one, which would ensure the restoration of safe passage for ships under international control. Such a step would require Russia's readiness to return to the negotiating table and find a compromise on security and sanctions requirements.

Turkey, as one of the main mediating countries, has a key role to play in this process. It can act as a guarantor of security in maritime waters and even invite international military missions to monitor the situation.

Support from international organisations such as the UN can include providing security guarantees for commercial vessels and organising monitoring mechanisms to ensure neutral monitoring of the agreement.

Technical and technological solutions

One of the options for restoring the corridor is to use new technologies to ensure the safety of navigation in the Black Sea. The introduction of automated monitoring systems, air and sea patrols, and the use of the latest communications and navigation equipment could reduce the risks of attacks on merchant ships. This could allow Ukraine and its partners to export grain in a more secure environment, even if Russia continues its aggression in the region.

One possible scenario involves the creation of so-called 'green corridors' that provide a direct and secure route for grain transport vessels. This will require not only technical solutions, but also direct cooperation with international structures to protect these routes.

International security guarantees

The security of the sea routes is a key factor for the restoration of the corridor. Following Russia's withdrawal from the agreement in August 2023, Ukraine began active negotiations with international partners to create conditions for the safe passage of ships under the joint control of international organisations. One of the main requirements may be the involvement of military forces or peacekeepers to guarantee the protection of vessels from possible attacks by Russia.

European countries, such as Poland and Romania, can also be important partners in the restoration of the corridor. They have experience in addressing maritime security issues and can provide technical and financial assistance to develop infrastructure and ensure the stable operation of alternative routes.

Extending the terms of the agreement

If the grain corridor is restored, new conditions may arise that take into account both security issues and the needs of global markets. The possibility of expanding the agreement to include other agricultural commodities or extending the terms could also be an important element to ensure export stability.

This could mean creating new mechanisms that align the interests of all parties and ensure long-term supply security. Ukraine can also insist on clearer and more binding conditions that ensure maximum security for its ports and vessels.

Political factors and the role of international partners

The political situation plays an important role in the restoration of the grain corridor. Given that Russia may continue to block or impose new conditions for the resumption of the agreement, the role of major international players, including the United States, the European Union, and the United Nations, will be important. They can increase pressure on Russia through economic sanctions or other diplomatic mechanisms to preserve the importance of the grain corridor as an element of global food security.

Diplomatic efforts to ensure stable grain supplies to the most vulnerable regions, such as Africa and Southeast Asia, which are heavily dependent on Ukrainian supplies, are particularly important. Involvement of the international community in

ensuring the stability of the corridor could be an effective tool in addressing the food crisis.

Conclusions

The Grain Corridor Initiative is an outstanding example of modern agricultural diplomacy, reflecting the importance of the agricultural sector in international relations and global food security. In the context of Russia's military aggression against Ukraine, this agreement demonstrates how diplomatic mechanisms can contribute to crisis resolution and ensure stability at the global level.

The initiative also demonstrates how international institutions such as the UN can serve as a platform for dialogue and negotiation between states, particularly in cases where their relations are extremely tense. This highlights the role of international organisations in maintaining food security and economic stability.

It should be noted that one of the reasons for considering this topic is the beginning of Russia's full-scale invasion of Ukraine on 24 February 2022. Russian troops blockaded key Ukrainian ports on the Black Sea, such as Odesa, Chornomorsk and Pivdennyi. This has disrupted logistics routes for grain exports, one of Ukraine's main export products. Prior to the invasion, Ukraine was among the leading exporters of wheat, corn, barley and other grain crops, and the blockade has significantly hampered supplies to world markets, affecting global food prices and threatening food security in many countries, especially in Africa and the Middle East.

Analysing the mechanisms used by both participating and guarantor countries and intermediary countries, the focus is on the cooperation of several key international players – Ukraine, Russia, the UN and Turkey.

This shows that, despite serious conflicts, it is possible to reach a compromise to solve global problems, including food. The mediating role of Turkey and the UN is an example of the involvement of neutral parties in resolving international crises. The grain corridor also revealed the deep dependence of many countries on grain exports from Ukraine and Russia. Agrarian diplomacy has played a key role in mitigating the effects of global conflicts by helping to ensure stable food supplies.

In the case of the Grain Corridor initiative, agrarian diplomacy manifested itself in several important ways:

1. Ensuring food security: Ukraine is one of the largest grain exporting countries in the world, and the blockade of its ports threatened the food security of many countries, especially those in Africa and the Middle East. The Grain Corridor Initiative was an important step in mitigating the food crisis caused by the disruption of agricultural supplies.
2. Global cooperation: The initiative was the result of cooperation between several key international players – Ukraine, Russia, the UN and Turkey. This demonstrates that despite serious conflicts, it is possible to reach a compromise to solve global problems, including food. The mediating role of Turkey and the UN is an example of the involvement of neutral parties in resolving international crises.
3. Geopolitical context: The grain corridor has also revealed the deep dependence of many countries on grain exports from Ukraine and Russia. Agrarian diplomacy has

played a key role in mitigating the effects of global conflicts by helping to ensure stable food supplies.

References:

1. Zhalilo Ya.A., Bazyliuk Ya.B., Sobkevych O.V (2022) Stratehichna tsina rosiiskoi ahresii dlia ekonomiky Ukrainy [The strategic cost of Russian aggression for the Ukrainian economy]. In Ya. A. Zhalila. Kyiv: NISD, 67 p.
2. Ministerstvo ahrarnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy Ofitsiini zvity pro eksport silskohospodarskoi produktsii (2022) [Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. Official reports on agricultural exports]. Kyiv. (in Ukrainian)
3. Ofitsiinyi sait Ministerstva zakordonnykh sprav Ukrainy [Official website of the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine]. Istoriia. Available at: https://mfa.gov.ua/proministerstvo/istoriya (acecced November 17, 2024) (in Ukrainian)
4. Catherine Bilkin (2023). Vidnovlennya Ukrayiny. Kontekstno-oriyentovanyy pidkhid do problemy koruptsiyi [Restoration of Ukraine. Context-oriented approach to the problem of corruption]. Global Initiative Against Transnational Organized Crime, Genev. Available at: https://globalinitiative.net/wpcontent/uploads/2023/10/Katherine-Wilkins-Reconstructing-Ukraine-context-tailored-approaches-to-corruption-UKRAINIAN-GI-TOC-October-2023.pdf (in Ukrainian)
5. Ratoshniuk V. (2024) Zernova initsiatyva v umovakh viyny [Grain Initiative in the Conditions of War]. *Ukrayina ta svit v umovakh rosiyskoyi zbroynoyi interventsiyi (z 2014 r.)*: Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya (Kyiv, June 6, 2024.). Kyiv, pp. 189-190. Available at: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u362/konf_zbirnik_6.06.2024_0.pdf (in Ukrainian)
6. Uhoda pro eksport zerna Chornym morem – oprylyudneno tekst dokumenta [Agreement on Grain Export via the Black Sea – the text of the document has been published]. Available at: https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20220722-ugoda-pro-eksport-zerna-chornym-morem-oprylyudneno-tekst-dokumentu/ (acecced November 18, 2024) (in Ukrainian)
7. Sait Ministerstva infrastruktury Ukrainy [Website of the Ministry of Infrastructure of Ukraine]. Available at: https://mindev.gov.ua/
8. Chornomorska zernova initsiatyva [Black Sea Grain Initiative]. Available at: https://surl.li/ivkhee (дата звернення 16.11.2024)
9. Zernova initsiatyva [Grain Initiative]. Available at: https://mtu.gov.ua/timeline/Zernova-iniciativa.html (acecced November 16, 2024) (in Ukrainian)
10. Ukrayinskym korydorom u Chornomu mori proyshlo vzhe 153 sudna – posol SSHA [153 ships have already passed through the Ukrainian corridor in the Black Sea – US Ambassador]. Available at: https://www.facebook.com/UNNews (acecced November 23, 2023).
11. Hensek OON vidreahuvav na prypynennya Rosiyeyu zernovoyi uhody [UN Secretary-General responds to Russia's termination of grain deal]. Available at: https://ua.korrespondent.net/world/4607401-hensek-oon-vidreahuvav-na-prypynennia-rosiieui-zernovoi-uhody (acecced November 14, 2024)
12. Oleksandr Kubrakov. Zernovu uhodu rozblokovano [Grain deal unblocked]. Available at: https://mtu.gov.ua/news/34315.html (acecced November 16, 2024)
13. Sharov O.M. (2019) Ekonomichna dyplomatiya: osnovy, problemy ta perspektyvy: monohrafiya [Economic diplomacy: foundations, problems and prospects: monograph]. Natsionalnyy instytut stratehichnykh doslidzhen. Kyyiv: NISD, 560 p. (in Ukrainian)
14. Ukrayina oholosyla akvatoriyi chornomorskykh portiv u zoni voyennoyi zahrozy [Ukraine declared the waters of Black Sea ports in the zone of military threat]. Available at: https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3744689-ukraina-ogolosila-akvatorii-cornomorskih-portiv-rf-zonou-voennoi-zagrozi.html (acecced November 12, 2024) (in Ukrainian)
15. Forbes Ukraine Magazine. Available at: https://forbes.ua/money/vikhid-rosii-z-zernovoi-ugodi-ne-kritichniy-kritichniy-dunay-agroekspert-oleg-nivevskiy-rozvinchav-odin-z-putinskikh-mifiv-shchodo-ugodi-ta-rozpoviv-chomu-vona-bula-nevigidnoyu-dlya-silgospvirobnikiv--26072023-15050

16. Zernova uhoda [Grain Agreement 2022-2023]. Available at: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3737682-zernova-ugoda-20222023.html (acecced November 19, 2024) (in Ukrainian)

17. Den narodzhennya "zernovoho korydoru" i den kintsya. Yak Ukrayina znovu opynylasya v mors′kiy blokadi ta chym tse zahrozhuye [The birthday of the "grain corridor" and the day of the end. How Ukraine found itself in a sea blockade again and what it threatens]. Available at: https://www.epravda.com.ua/publications/2023/07/18/702321/ (acecced November 16, 2024) (in Ukrainian)

18. Ratoshniuk V.V., Hrushetskyi B.P., Ratoshniuk T.M., Ratoshniuk V.I. (2024) Klyuchovi aspekty proyavu ahrarnoyi dyplomatiyi v initsiatyvi “zernovoho korydoru” [Key aspects of the manifestation of agrarian diplomacy in the "grain corridor" initiative]. International scientific-practical conference “*Current state and priorities modernization of science, education and society*”: conference proceedings (Aarhus, Denmark, October 26, 2024). Aarhus, Denmark: Scholarly Publisher ICSSH, pp. 38-40. Available at: https://www.economics.in.ua/2024/10/26.html

DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-540-2-30

Olena Chornenka
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Foreign Trade and Customs
Lviv Polytechnic National University
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0900-4003

INNOVATION MANAGEMENT AS THE KEY TO SUCCESSFUL FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY IN EU COUNTRIES

Summary

Innovation management stands as the pivotal factor driving successful foreign economic activity among EU member states, exemplified by the cases of Poland, Germany, France, and the Czech Republic. Each country reflects a distinct trajectory shaped by historical, cultural, and economic contexts. Poland harnesses its adaptability to grow a robust startup ecosystem and leverage EU funding, propelling exports and global competitiveness. Germany's legacy of precision engineering fosters strong industry-academia alliances that sustain its reputation for high-quality products. France, bolstered by state-led research initiatives and an ingrained appreciation for creativity, excels in diverse sectors ranging from luxury to high-tech industries. The Czech Republic's manufacturing heritage and strategic location enable it to thrive in specialized markets and integrate smoothly into pan-European supply chains. By examining these varying yet interconnected approaches, we see that innovation management orchestrates how ideas become market-ready solutions with global appeal. Effective governmental policies, collaboration among stakeholders, and a willingness to adapt ensure that EU countries remain dynamic players in international trade. In this context, innovation management is not merely a buzzword but a strategic cornerstone – one that continues to shape the trajectory of EU nations, fortifying their position in a rapidly evolving global landscape.

Introduction

Innovation management plays a pivotal role in shaping the economic landscape of contemporary global markets. In the context of the European Union (EU), this role becomes even more profound, as member states strive to maintain competitive advantages through the seamless integration of technology, research, and strategic planning. When combined with efficient foreign economic activity, innovation management fosters the conditions necessary for sustainable growth. The ability to introduce novel products, services, and processes forms the basis for maintaining global competitiveness. Moreover, it underpins the drive for long-term financial stability in a rapidly evolving environment. This dynamic underscores the need for a thorough exploration of how innovation management influences foreign economic success within EU countries.

As EU member nations continue to deepen economic and political integration, the emphasis on innovation has intensified. The global arena demands that countries not

only keep pace with emerging technological trends but also adapt swiftly to shifts in consumer preferences and market regulations. Foreign economic activity, defined by exports, imports, and cross-border investments, sits at the heart of national development strategies. Thus, the EU's focus on cultivating innovative capabilities is not just about remaining relevant – it is about forging a pathway to sustained prosperity. Innovation management, therefore, becomes the essential mechanism to harness new ideas effectively and integrate them into international operations. A well-devised system of innovation management enables companies and governments to identify opportunities early, reduce risks inherent in research and development, and respond proactively to the changing demands of the global market. In parallel, foreign economic activity depends largely on how well these innovations are promoted and positioned across international borders. Whether it is the digitalization of manufacturing processes or the surge in green technologies, the success of any new development is greatly influenced by its global reach and acceptance. Consequently, the interplay between innovative breakthroughs and foreign trade policies reveals a fundamental synergy that can drive national and collective prosperity.

To better understand this interplay, it is crucial to examine the unique characteristics of innovation management in key EU countries. Each member state has its own regulatory frameworks, economic priorities, and technological expertise that impact the way innovation is generated and deployed. Moreover, cultural norms and historical legacies can influence the pace and nature of how new ideas are embraced. By scrutinizing national approaches to foreign economic activity and innovation management, we glean insights into how best practices might be adapted or replicated across the broader European community. Such an examination also highlights inherent challenges and opportunities, ensuring that reforms are well-informed. For instance, Poland's rapid transition to a market economy has positioned it as an emerging hub for technology startups, while Germany's long-established engineering tradition lends itself to high-value industrial innovation. France's focus on research-intensive industries has produced notable global champions, and the Czech Republic's manufacturing-based economy has demonstrated resilience through specialized production lines and technical expertise. These examples underscore that success in foreign economic activity is often a consequence of deliberate investment in innovation, supported by frameworks that encourage collaboration among enterprises, research institutions, and government bodies. Each scenario offers valuable lessons on how to integrate innovation management with international endeavors.

This text aims to delve into the nuances of innovation management within the EU, focusing on both overarching principles and country-specific experiences. By exploring Poland, Germany, France, and the Czech Republic as illustrative examples, we will highlight the fundamental elements of innovation management, showcase the distinctive dynamics of foreign economic activity, and examine how these two domains reinforce one another. Ultimately, by understanding the drivers behind successful innovation and leveraging these insights to bolster cross-border economic engagement, EU countries can thrive amid global uncertainties. Through

strategic planning and collaborative efforts, innovation management emerges as the key to unlocking sustainable foreign economic growth.

Chapter 1. Features of innovation management and foreign economic activity in EU countries

Innovation management plays a pivotal role in foreign economic activity by serving as the engine for competitiveness and sustainable growth in the global marketplace. It is a systematic process that involves the ideation, development, and implementation of new products, processes, and business models, enabling companies and economies to adapt to rapidly evolving markets. In the context of foreign trade and international cooperation, innovation management is increasingly recognized as a strategic tool to overcome challenges such as economic volatility, technological disruption, and competitive pressures. By fostering a culture of innovation, organizations can better anticipate global trends and seize emerging opportunities. In foreign economic activity, innovation management contributes significantly to the enhancement of international competitiveness. It provides firms with the ability to differentiate their offerings in crowded markets, thereby gaining a competitive edge over rivals. This differentiation often translates into increased market share and profitability [1-2]. Innovation-driven strategies are crucial for entering and sustaining positions in international markets, where consumer preferences, regulatory environments, and competitive landscapes vary widely. Furthermore, managing innovation effectively ensures that organizations remain agile and responsive to external shocks and disruptive technologies, which are common in today's interconnected global economy.

One of the key areas where innovation management influences foreign economic activity is in the realm of technology transfer and international collaboration. Companies and nations often engage in cross-border partnerships to access new technologies, research capabilities, and market insights that might not be available domestically. These collaborations are essential for driving innovation as they enable the pooling of resources and expertise, leading to breakthroughs that have far-reaching implications. By effectively managing the innovation process, organizations can leverage these international relationships to foster economic growth and drive forward the development of novel solutions that meet global challenges.

Effective innovation management also plays a critical role in shaping national economic policies and strategies related to foreign trade. Governments, recognizing the importance of technological advancement and innovation, invest in research and development (R&D) initiatives and create frameworks that support innovation ecosystems. These policy measures often include incentives for innovation, protection of intellectual property rights, and the establishment of innovation hubs. Such supportive environments encourage both domestic and foreign investments, which are fundamental for sustainable economic development. By integrating innovation management into economic planning, policymakers can boost national competitiveness on the global stage and enhance the overall performance of their economies. Another significant aspect of innovation management in the sphere of foreign economic activity is its impact on supply chain dynamics and operational

efficiency. In an era where global supply chains are highly integrated and complex, innovation management enables firms to optimize operations, reduce costs, and improve product quality. The adoption of advanced technologies such as automation, artificial intelligence, and digital analytics has revolutionized traditional supply chain processes. These innovations not only streamline production and distribution but also enhance transparency and responsiveness across borders. As a result, companies are better positioned to manage risks and capitalize on new business opportunities in a dynamic international environment.

Innovation management is also critical for addressing the challenges associated with globalization, such as cultural differences, regulatory heterogeneity, and varying market conditions. Organizations that effectively manage innovation are adept at tailoring their products and services to meet diverse customer needs while complying with different regulatory standards. This adaptability is essential in navigating the complexities of global markets, where a one-size-fits-all approach often falls short. By fostering an innovative mindset, companies can develop flexible strategies that accommodate local variations and ensure success in multiple regions, thereby reinforcing their presence in the international economic arena.

Innovation management, at its core, concerns the systematic processes and practices that guide the development, implementation, and commercialization of new ideas. This involves not only the invention of novel products or services but also the application of new methods in operations, marketing, and strategy. Crucially, it brings together knowledge from diverse fields, fostering an environment where experimentation is encouraged yet directed. In the EU context, where economies are intertwined through shared regulations and financial structures, effective innovation management becomes a unifying factor that drives competitiveness both within and beyond regional borders.

A central element of innovation management is the capacity to anticipate and adapt to change. Organizations must remain vigilant in tracking technological breakthroughs, market trends, and evolving consumer preferences. By employing tools such as horizon scanning and scenario planning, managers seek to identify potential disruptions before they become crises. This proactive stance not only mitigates risk but also positions companies to seize emerging opportunities in foreign markets [3-4]. Innovation, when guided by a solid management strategy, can serve as a powerful lever for breaking into new territories or diversifying product portfolios.

Collaboration is another key pillar of innovation management. It thrives in ecosystems where academia, government institutions, and private businesses can freely exchange insights. Funding mechanisms, such as EU grants and venture capital, play a critical role in enabling these collaborations. By pooling expertise and resources, entities can undertake high-cost, high-risk research and development efforts that might be unfeasible if pursued independently. Furthermore, cross-border collaborations within the EU pave the way for joint ventures that resonate in global markets, reinforcing the link between innovation management and international competitiveness. However, effective innovation management also requires robust organizational structures and leadership. Companies must commit to ongoing learning and capacity building, while leaders champion the mindset that

experimentation and even initial failures are acceptable stepping-stones toward breakthroughs. In addition, internal communication channels need to be transparent and efficient. This ensures that frontline employees and executives share a common vision, fostering a culture where new concepts can be tested without bureaucratic roadblocks. Such an environment fuels creativity, supporting both incremental and radical innovations that can bolster foreign economic performance. Crucially, innovation management is not confined to the realm of product development. Process innovations, such as lean manufacturing or data-driven decision-making, can deliver dramatic improvements in efficiency and cost reduction. Marketing innovations that embrace digital channels and analytics can also open new customer segments abroad. This broad perspective underlines that every facet of an organization, from research and development to sales, can be a site for innovative thinking. As EU countries strive to differentiate themselves on the international stage, the ability to leverage these diverse innovation pathways is paramount.

Risk management is integral to the innovation process, particularly in the face of uncertain market conditions. Strategic risk assessment helps organizations decide which projects to prioritize, balancing potential rewards against known and unforeseeable challenges [5-6]. This is especially pertinent in cross-border contexts, where legal, cultural, and infrastructural differences add layers of complexity. By aligning risk assessment frameworks with long-term objectives, enterprises can invest in innovations that not only offer immediate gains but also build the foundation for enduring competitiveness. Thus, innovation management shapes both short-term achievements and long-range resilience.

In summary, innovation management stands at the crossroads of creativity, strategy, and operational excellence. It harmonizes diverse inputs – from cutting-edge research to savvy market positioning – to unlock meaningful advancements in products, services, and processes. For EU countries, where integration and collaboration are cornerstones of economic policy, innovation management becomes a collective imperative to maintain global influence. When guided by sound principles and supported by well-designed policies, it catalyzes sustainable growth across borders. This sets the stage for deeper exploration of how specific EU nations have leveraged innovation management to enhance their foreign economic activities.

Poland's journey toward robust innovation management began with economic transformations in the early 1990s. The country moved from a state-controlled model to a market-oriented system, spurring private enterprise and foreign investment. This transition sparked the creation of technology parks and incubators, as the government recognized that support for research-intensive industries could accelerate integration into European and global markets. In parallel, Poland's foreign economic activity surged, fueled by exports in sectors such as machinery, furniture, and IT services. Innovation management became a critical factor in refining product quality and diversifying foreign trade destinations. One defining characteristic of Polish innovation management is its reliance on strong public-private partnerships. Programs funded by the European Union, including Horizon Europe, have facilitated knowledge transfer between universities and emerging companies. These grants often prioritize collaborative projects that address societal challenges, ranging from

renewable energy to advanced manufacturing techniques. By engaging with local academic talent, Polish businesses gain access to cutting-edge research while contributing to regional development. This synergy has been vital in bolstering Poland's reputation as a hub for cost-competitive and increasingly sophisticated products destined for foreign markets.

Government policy also plays a significant role in shaping Poland's innovation landscape. Tax incentives for research and development, coupled with streamlined procedures for patent registration, encourage companies to engage in continuous improvement. These policy measures extend to foreign enterprises, which can invest in Polish research centers to co-create new technologies. As foreign direct investment (FDI) flows in, local firms benefit from international expertise and best practices, further enhancing their global competitiveness. The net effect is a cycle in which innovation management drives export growth, which in turn attracts more foreign interest.

Germany, on the other hand, has a long-standing tradition of engineering excellence and industrial innovation. Known for its "Mittelstand" (small and medium-sized enterprises), the German economy relies heavily on specialized, high-quality manufacturing. Innovation management in Germany is deeply integrated into corporate strategy, with many firms maintaining dedicated research and development teams. This commitment is supported by robust vocational training and apprenticeship programs, ensuring a steady supply of skilled workers who can implement cutting-edge technologies. Consequently, Germany's foreign economic activity is anchored by exports of machinery, automobiles, and chemical products, all of which embody advanced engineering and innovation.

In Germany, the link between academia and industry is institutionalized through organizations like the Fraunhofer Society and the Max Planck Institutes. These research bodies collaborate closely with private companies to bridge the gap between foundational science and market-ready applications. Government support for research is substantial, ensuring that scientists and entrepreneurs have the resources to experiment and refine ideas. Through regional clusters such as those in Baden-Württemberg or Bavaria, firms gain easy access to specialized suppliers, research partners, and infrastructure [7-8]. This concentration of expertise underpins Germany's ability to retain a leading position in global trade. When it comes to foreign economic activity, Germany's prowess hinges on both the quality of its products and the trust it has built with international partners. Decades of consistent performance have established a formidable reputation for German technology and craftsmanship. Innovation management strategies, such as continuous improvement (Kaizen) and the adoption of Industry 4.0 principles, keep German enterprises on the cutting edge. These approaches facilitate smart manufacturing, optimize production lines through automation, and integrate data analytics for predictive maintenance. In foreign markets, this systematic commitment to innovation sets German products apart in terms of reliability and technical sophistication.

A notable contrast between Poland and Germany lies in their levels of capital intensity and the depth of industrial heritage. Poland, being relatively newer to the free-market system, has had to quickly build an innovation ecosystem from the

ground up. This environment emphasizes agility, cost-effectiveness, and openness to global collaboration. Germany, by contrast, benefits from a centuries-long industrial tradition, well-established institutions, and a wealth of accumulated technical know-how. While Poland's foreign economic activity is often price-competitive and increasingly technology-driven, Germany's is synonymous with premium quality and advanced engineering. Despite these differences, both countries showcase how innovation management can fuel international success. Poland demonstrates that strategic reforms and sustained investments in education, infrastructure, and research can catapult a transitioning economy onto the global stage. Germany illustrates that even in a mature, highly developed economy, there is always room for incremental and radical innovation to sustain export dominance. By fostering environments that support knowledge exchange, each country leverages its unique strengths to navigate global competition [9-10]. The outcome is a dynamic EU landscape, where diverse models of innovation and trade contribute to collective prosperity.

In practical terms, collaboration between Poland and Germany in areas like automotive manufacturing and energy solutions exemplifies how joint innovation efforts translate into tangible economic benefits. German automakers, for instance, often establish production facilities or partnerships in Poland to tap into its skilled labor and lower production costs. This synergy creates a virtuous cycle where Polish suppliers upgrade their capabilities in line with German quality standards, further advancing Poland's innovation potential. Meanwhile, Germany gains flexible supply chains that enhance its competitiveness in foreign markets (Table 1).

Overall, Poland and Germany represent two distinct pathways to leveraging innovation management for foreign economic success. Poland's rapid evolution highlights the value of targeted policy measures, public-private partnerships, and openness to global investments. Germany's longstanding prowess confirms the importance of continuous research and development, vocational excellence, and institutional support. Both countries underscore the principle that innovation management is integral to sustaining growth, remaining competitive, and achieving significant penetration in global markets. Their experiences lay a foundational understanding for examining how France and the Czech Republic approach these same challenges and opportunities.

France's innovation management framework is shaped by a combination of state-led initiatives and robust private-sector participation. The country has historically invested heavily in fundamental research, yielding institutions of global renown in fields ranging from aerospace to biotechnology. Such a focus stems from a national tradition that values scientific discovery and cultural advancement. Foreign economic activity in France is buoyed by exports of luxury goods, agricultural products, and cutting-edge technologies, reflecting a dual emphasis on heritage and modernity. France's ability to blend tradition with technological innovation underscores the multifaceted nature of its global trade positioning.

Key to France's innovation strategy is the role of government agencies such as Bpifrance, which provides funding and support to startups, and the National Research Agency (ANR), which coordinates research projects nationwide. These organizations focus on bridging the gap between basic research and commercial application,

encouraging collaborations that pair academic expertise with market-driven demands. Through competitive grants, tax credits, and international partnerships, France aims to nurture an ecosystem where scientific discoveries rapidly transition into globally marketable products. This framework has been instrumental in sustaining its prominence in areas like nuclear energy, pharmaceuticals, and aerospace engineering.

Table 1

Unique principles of innovation management and specifics of foreign economic activity in Poland and Germany

Poland	Germany
Poland's historical shift from a centrally planned economy to a market-driven one has cultivated a national aptitude for swift adaptation. This rapid transition encouraged a strong entrepreneurial spirit supported by government reforms and incentives that accelerate innovation. As a result, Poland has become a favored destination for foreign direct investment, showcasing how a focus on modernization can create competitive advantages in both regional and international markets.	Germany's global reputation for engineering excellence is a testament to its deep-rooted industrial heritage. The country's culture emphasizes meticulous craftsmanship and top-tier standards, traits ingrained through vocational training and apprenticeships. This unwavering commitment to precision endears German products to customers worldwide, bolstering its foreign economic position and illustrating how an ingrained culture of excellence can drive innovation management
The dynamic startup scene in cities like Warsaw and Kraków underscores Poland's innovative capacity. Incubators, technology parks, and accelerator programs have emerged to nurture fledgling enterprises in fields like fintech, gaming, and artificial intelligence. These ventures often tap into Poland's robust pool of tech-savvy graduates, fostering continuous growth. This environment propels Poland's foreign economic reach, as many startups target global niches and secure international partnerships	Institutions like the Fraunhofer Society exemplify Germany's success in bridging academic research and commercial application. By aligning scientific inquiry with industrial demands, these partnerships accelerate the development of ground-breaking technologies. This synergy not only fosters innovation in manufacturing and engineering but also cements Germany's prominence in global trade, as specialized knowledge is consistently transformed into market-ready solutions.
Poland has effectively leveraged EU funds to bolster research and development initiatives. By channeling these resources into infrastructure, education, and collaborative projects, the country has laid a solid foundation for sustained innovation. Joint ventures that receive EU grants allow Polish firms to develop internationally competitive products, enhancing exports and raising Poland's profile as a growing innovation hub within Europe	Germany's proactive embrace of Industry 4.0 principles – smart automation, real-time data exchange, and interconnected supply chains – exemplifies its forward-thinking innovation management. By integrating advanced software and robotics into production, German firms optimize efficiency and reduce costs. This modernization resonates in foreign markets, where reliability and technological sophistication remain powerful incentives to purchase German goods

Source: formred by the author

Another hallmark of the French system is its cultivation of "pôles de compétitivité," or competitiveness clusters. These clusters bring together companies, research institutions, and local governments to stimulate regional innovation. By

concentrating resources and expertise, they enable faster knowledge transfer and more targeted research and development efforts. Each cluster often specializes in particular industries, such as sustainable energy or advanced materials, thereby promoting synergies that extend into global markets. Their collaborative nature exemplifies how innovation management can be structured to maximize regional strengths while also positioning France favorably in international trade. However, like any innovation ecosystem, France faces challenges. High labor costs and complex regulatory frameworks can at times inhibit rapid scaling, especially for startups looking to compete on the world stage. To address these issues, recent reforms have focused on simplifying business creation and expanding digital infrastructure. The emergence of technology hubs in Paris and other cities reflects a growing entrepreneurial culture that complements traditional research institutions. These hubs serve as conduits for foreign investments and partnerships, reinforcing France's standing as a destination for ambitious, globally oriented projects. In contrast, the Czech Republic's approach to innovation management is deeply influenced by its legacy of industrial manufacturing and engineering excellence, particularly within the domains of machinery, automotive components, and nanotechnology [11-12]. Post-communist transitions in the 1990s reshaped the economic landscape, paving the way for foreign direct investment and private enterprise. Today, the Czech Republic boasts a diversified export structure, sending goods around the world, from precision-engineered parts to advanced electronics. Its commitment to research and development is evident in modernized universities and specialized institutes that encourage collaboration with industry.

A key factor in the Czech Republic's innovation strategy is the use of technology clusters and innovation centers that focus on applied research. These institutions often work directly with local manufacturers to improve processes and develop new products [13-15]. For example, automotive clusters benefit from close proximity to car manufacturers, allowing them to test prototypes and refine designs more efficiently. This proximity fosters a pragmatic, iterative approach to innovation management, where the immediate needs of industry guide research priorities and resource allocation.

Government support in the Czech Republic further propels its innovative momentum. Through programs co-financed by the European Structural and Investment Funds, small and medium-sized enterprises can access grants to modernize facilities, hire technical experts, and invest in quality management systems. By aligning these incentives with regional development goals, the Czech Republic ensures that innovation management is not limited to the capital city of Prague but also reaches other industrial hubs like Brno and Ostrava. As a result, foreign investors looking to establish manufacturing or R&D operations find a supportive environment with streamlined procedures and skilled talent. When it comes to foreign economic activity, the Czech Republic has capitalized on strategic geographic positioning. Situated at the heart of Central Europe, it benefits from easy access to major EU markets such as Germany, Austria, and Poland. This logistical advantage complements its tradition of precision engineering, making it an attractive location for supply chain operations. Consequently, Czech exports often serve as

critical components in the final assembly of goods sold under well-known European brands. This integration into complex cross-border value chains underscores how innovation management and foreign trade are symbiotically linked.

A notable challenge for the Czech Republic lies in elevating the recognition of its homegrown brands on the global stage. Many domestic firms operate as suppliers rather than independent market leaders. While this arrangement offers a steady stream of foreign business, it can limit the visibility of Czech innovation achievements. To address this issue, an increasing number of companies are moving up the value chain, seeking to develop proprietary technologies and brands. In doing so, they invest in marketing, design, and customer relations – areas that benefit significantly from systematic innovation management (Table 2).

Table 2

Unique principles of innovation management and specifics of foreign economic activity in France, and the Czech Republic

France	Czech Republic
The Czech Republic's long history of machinery production and precision engineering underpins its current innovation trajectory. Decades of accumulated know-how provide a solid foundation for designing and refining products. This expertise resonates globally, as Czech-made components increasingly feature in high-value supply chains, illustrating how manufacturing heritage can evolve into a modern innovation pillar	France's robust network of state-funded institutions, including the CNRS and CEA, underscores a national commitment to fundamental research. Government engagement extends beyond funding, guiding strategic priorities in sectors such as nuclear energy and aerospace. This top-down support ensures a rich pipeline of scientific discoveries that feed into commercial applications, boosting France's international standing in high-tech exports
Czech innovation management places high importance on practical applications, particularly through industry-aligned research centers. These institutions collaborate closely with manufacturing firms to test and implement new solutions. By prioritizing outcome-oriented R&D, the Czech Republic accelerates the commercialization process and remains competitive in sectors like automotive parts and nanotechnology, which thrive in foreign markets	French society's appreciation for creativity, design, and art merges seamlessly with technological advancement. Luxury goods, fashion, and culinary arts often integrate cutting-edge techniques to maintain global appeal. This blend of tradition and modernity exemplifies an innovation culture that transcends scientific labs, permeating diverse sectors and sustaining France's multifaceted export portfolio
Positioned in Central Europe, the Czech Republic benefits from efficient access to key EU markets. This logistical advantage facilitates export activities, encouraging foreign partners to invest in local production facilities. The result is an ecosystem where innovation – particularly in supply chain optimization – continues to flourish. As companies refine processes to meet diverse market requirements, Czech exports gain a stronger foothold internationally	These specialized clusters coalesce expertise from private industry, academia, and local governments to foster targeted innovation projects. By pooling resources, competitiveness clusters catalyze breakthroughs that are swiftly adapted for global markets. This systematic approach to collaboration amplifies France's capacity for foreign economic growth, as new products and services are refined with robust institutional backing

Source: formred by the author

Overall, France and the Czech Republic exemplify how different historical contexts and economic structures shape national approaches to innovation management. France's high-level research institutions and government-driven initiatives reflect a tradition of state involvement in economic and scientific pursuits. The Czech Republic's focus on industrial application and integration into European supply chains points to a more manufacturing-centric model. Yet both nations underscore that successful foreign economic activity hinges on a well-coordinated ecosystem where research, entrepreneurship, and policy converge. By examining their strengths and weaknesses, one gains a fuller understanding of how EU countries harness innovation to maintain global relevance.

Chapter 2. Possibilities of integrating the experience of EU countries into the realities of Ukraine

In recent decades, Ukraine has been navigating a complex journey of economic reform, which has directly affected its approach to innovation management and external trade. While possessing fertile agricultural lands, strong engineering traditions, and a growing tech sector, the country faces structural and institutional challenges. On one hand, there is a recognized need to modernize production processes and embrace advanced technologies; on the other, certain bureaucratic barriers and regulatory uncertainties continue to hinder rapid progress. This tension creates a unique environment in which public and private stakeholders must collaborate carefully to move innovation initiatives forward while opening up broader global economic opportunities. Historically, Ukraine's industrial base was centered on heavy machinery, metallurgy, and related fields. Over time, market liberalization and closer ties with international organizations have fostered a shift toward light manufacturing, specialized services, and software development. As domestic firms look outward for export growth, innovation management becomes crucial for staying competitive. Businesses that once relied on traditional manufacturing methods are increasingly seeking novel solutions in areas such as robotics, IoT, and advanced materials. This transformation underscores the importance of investing in research and development, as well as forging strategic partnerships with foreign entities that can provide expertise and funding.

The agricultural sector, long a pillar of Ukraine's economy, has undergone modernization to meet global quality standards. Innovation in seed technology, crop management systems, and agricultural machinery has emerged as a priority. These efforts enhance yields and product quality, allowing Ukrainian producers to move beyond bulk commodity exports toward value-added products. Yet, capitalizing on global market opportunities depends on creating an environment where new solutions can be tested, refined, and disseminated rapidly. Regulations that support agritech startups, protective measures for intellectual property, and efficient licensing processes are some of the elements needed to foster growth in this sector.

Ukraine's burgeoning information technology industry has become a high-profile example of successful innovation management. Software development hubs have taken root in major cities, where teams cater to both domestic businesses and international clients. The IT sphere benefits from a relatively young, highly educated

workforce, with many professionals proficient in multiple programming languages. However, retaining skilled talents is a consistent challenge. Brain drain remains a concern as the best and brightest often seek opportunities abroad. Therefore, shaping an ecosystem that offers competitive wages, continuous professional development, and a clear intellectual property framework is crucial for Ukraine's long-term aspirations as a global IT partner.

A critical component of effective innovation management lies in the collaboration between educational institutions, research centers, and industry players. Ukrainian universities, especially in engineering and technical disciplines, produce a substantial number of graduates. Nevertheless, the transition from academic research to commercial application is frequently hampered by limited funding, outdated infrastructure, and insufficient incentives for entrepreneurship. In some regions, technology parks and incubators have begun to bridge this gap, providing resources for startups to refine prototypes and connect with potential investors. Strengthening these linkages will help transform theoretical expertise into market-ready products and services.

When discussing foreign economic activity, it is essential to recognize the role of trade agreements and the impact of geopolitical developments. Ukraine's pursuit of closer integration with European institutions has opened new export channels, albeit amid uncertainties. As the nation signs trade deals and aligns certain standards with European norms, local companies gain a pathway to markets that expect consistently high quality and transparency. In turn, this alignment with international regulations compels firms to adopt advanced production systems and rigorous quality control, both of which demand continuous innovation. Over time, this can foster a culture that prizes research-driven improvement and results-focused creativity. Another aspect shaping innovation in Ukraine is the reliance on external funding sources, whether through foreign direct investment or international organizations. While this can inject capital for critical projects – particularly in manufacturing, renewable energy, and infrastructure – it also means that Ukraine must offer a stable policy environment to attract and retain investors. Factors like contract enforcement, transparent governance, and anti-corruption measures are pivotal in convincing global partners that the country is a reliable choice for long-term collaboration. Enhanced accountability and reduced bureaucratic red tape will encourage a broader spectrum of innovation-focused investments that can boost export volumes.

Ukraine's entrepreneurial scene is steadily expanding, with a growing number of small and medium enterprises seeking global niches. Innovative products in fields such as aerospace, biotechnology, and consumer electronics have gained traction internationally. Nonetheless, limited access to credit and high-interest loans can stifle the growth of emerging firms. Policies that support venture capital, protect minority shareholders, and incentivize investment in research clusters are vital for sustaining this momentum. In parallel, local business associations and professional networks are stepping in to organize trade missions and technology fairs, helping to match promising startups with prospective customers or partners abroad.

The continuous modernization of Ukraine's regulatory framework for intellectual property and standards compliance represents both a challenge and an opportunity.

Clear legal structures around patents and industrial designs encourage entrepreneurs to take risks, knowing their breakthroughs will receive legal protection. At the same time, enforcement must be robust enough to discourage counterfeit activity, which undermines legitimate innovators. Active participation in global associations that set technological norms can not only boost Ukraine's credibility but also ensure that new products are developed to meet recognized benchmarks. This, in turn, strengthens the position of Ukrainian enterprises in international supply chains. Overall, Ukraine's trajectory in innovation management and foreign trade reflects a balancing act between inherited industrial legacies and a drive to embrace modern solutions. The country's path forward hinges on expanding the collaborative network of public institutions, universities, private enterprises, and overseas investors. By reinforcing these relationships and cultivating an environment conducive to creativity, Ukraine can better position itself in the global arena. Although hurdles remain – ranging from financial constraints to legislative gaps – there is clear evidence of emerging pockets of excellence. With targeted reforms, proactive policymaking, and a steadfast commitment to open-market principles, Ukraine can leverage its existing advantages to carve out a sustainable role in international commerce.

Poland and Germany have each forged distinct pathways to aligning innovation with external trade objectives. For Ukraine, drawing insights from these experiences can jumpstart modernization efforts and secure stronger ties with global partners. One of the most compelling lessons from Poland is how concerted, state-backed initiatives can rapidly accelerate progress in key industries. Meanwhile, Germany offers a compelling blueprint for harmonizing deep technical skill sets with market readiness. Merging select elements from both countries could empower Ukraine to become a credible contender in advanced manufacturing, IT-driven sectors, and niche technology fields.

Poland's post-communist transformation was underpinned by targeted economic reforms, ambitious privatization drives, and a concerted push to foster homegrown entrepreneurship. This shift helped spur an environment in which new businesses could access shared workspaces, training programs, and public grants. Ukraine can benefit from a similar approach by adopting financial instruments that reduce barriers to entry for startups. Furthermore, Poland's ability to attract foreign direct investment through special economic zones and technology parks could inform Ukraine's regional development policies. Setting aside well-equipped zones, complete with streamlined regulatory processes, will entice investors looking for cost advantages combined with a solid technical talent pool.

Both Poland and Germany underscore the importance of comprehensive vocational education that produces skilled workers aligned with industry needs. Germany, in particular, stands out for its apprenticeship model, which combines classroom instruction with hands-on work experience in companies. Applying a similar structure in Ukraine could help bridge the gap between theoretical education and market demands. By collaborating with local businesses, universities, and government agencies, Ukraine's vocational schools could provide young specialists with practical competencies. This would tackle skill mismatches that hamper innovative projects, simultaneously raising the caliber of labor available to both

domestic and foreign enterprises. Another dimension that Ukraine might adapt from Germany is the systematic support for medium-sized enterprises. Often referred to as the backbone of Germany's economy, these entities exhibit robust export orientation, meticulous craftsmanship, and consistent innovation practices. Ukraine could encourage the growth of comparable firms by offering tax breaks for ongoing R&D, simplifying the process for obtaining export licenses, and implementing mentorship programs where seasoned entrepreneurs guide newcomers. Additionally, fostering closer ties between midsize businesses and research institutions can accelerate the evolution of products with international appeal.

Poland's digital transformation story can serve as an example for Ukraine's burgeoning tech scene. Over the past two decades, Polish cities have become regional hubs for software development, e-commerce, and fintech. Government policies that incentivize IT investments, combined with grassroots networking events, have facilitated a supportive climate for innovation. Implementing similar strategies – ranging from offering preferential tax rates for IT companies to organizing hackathons – can strengthen Ukraine's position as a tech outsourcing and product development hotspot. Embracing e-government solutions could also enhance public trust in digital initiatives, simplifying interactions with state institutions.

Germany's emphasis on research clusters and applied science institutes demonstrates how structured collaboration between academia and industry can yield groundbreaking innovations. Entities akin to the German research associations might be formed in Ukraine to steer collaborative projects and disseminate findings to relevant stakeholders. Allocating resources to such institutions would foster a pipeline of market-ready breakthroughs. This approach would address a persistent issue in Ukraine: translating strong theoretical work into functional prototypes and commercially viable offerings. Clear incentives for private firms to co-fund or sponsor applied research would further embed innovation within industrial ecosystems.

The success of Poland and Germany in exporting manufactured goods stems partly from their focus on high-value products and precision engineering. Ukraine's industrial base could adopt specific quality management standards that are widely recognized by international buyers. Drawing upon Germany's rigorous certification processes, Ukrainian manufacturers could distinguish themselves in niche markets that value reliability. Simultaneously, adopting Polish strategies for brand promotion, especially at industry fairs and international exhibitions, would showcase Ukrainian achievements and attract new commercial partnerships. Rebranding certain Ukrainian exports to highlight technical sophistication could shift global perceptions, potentially leading to higher profit margins.

One recurring theme is the significance of stable, predictable regulations that resonate with investor confidence. Poland's EU membership and Germany's deep-rooted legal system set a foundation for consistent policies, which in turn stimulate research and development budgets. Ukraine can move in this direction by ensuring transparency in public procurement, protecting minority stakeholders in corporations, and combating corruption. Such measures not only encourage local entrepreneurs to invest in innovation but also open doors for collaborations with reputable foreign

entities. Over time, adopting recognized standards and clarifying administrative procedures can transform Ukraine's business environment into one that rivals its Western neighbors. Another lesson relates to bridging urban-rural divides. Poland's transformation was not limited to capital cities; smaller towns also received support for local enterprises, boosting employment and regional equity. By comparing this model to Germany's tradition of "hidden champions" – often located outside major metropolitan areas – Ukraine might consider distributing technological resources more evenly across its territory. Building innovation-oriented infrastructure, such as research labs and tech incubators in secondary cities, would widen the talent pool and potentially uncover unique, region-specific strengths. This decentralization can reduce migration pressures on metropolitan centers while enhancing the overall national innovation landscape.

Ultimately, the experiences of Poland and Germany highlight the necessity of coherent, long-term strategies that balance government intervention with private initiative. Ukraine can adopt relevant policies to strengthen its position in global trade, focusing on areas where it already shows promise – like agritech, industrial automation, and information technology – while improving the collaboration between universities, tech startups, and established manufacturers. A dual emphasis on skill-building and supportive regulations will help Ukraine climb the value chain. In the end, blending aspects of Poland's agile transition with Germany's deep-rooted expertise can offer Ukraine a practical roadmap for weaving innovation management into the fabric of its economy, driving outward-looking growth that resonates on the international stage.

France and the Czech Republic each bring unique perspectives on integrating innovation into broader economic strategies. For Ukraine, drawing on these two examples can provide alternative pathways to fostering a competitive, knowledge-intensive economy. France's reputation for high-level research and artistic flair has been a springboard for developing globally influential industries. Meanwhile, the Czech Republic's methodical focus on industrial applications underscores the value of being tightly interlinked with European manufacturing networks. By incorporating elements from both models, Ukraine can optimize its own environment for creativity, technological breakthroughs, and trade expansion.

A key lesson from France is the value of substantial investment in fundamental science, which eventually finds application in commercial contexts. Ukraine, with its tradition of strong mathematical and engineering education, could emulate France's approach by bolstering national research institutions. Dedicated funding for priority areas – like energy storage, advanced materials, or biomedicine – can create a pipeline of ideas. To ensure these concepts do not languish in labs, France's practice of supporting incubators near universities might be replicated, enabling student-led startups and academic spinoffs to transition rapidly into market-based ventures.

The French model also highlights the power of blending creativity with scientific rigor, visible in industries like luxury goods, aerospace, and gastronomy technology. In Ukraine, there are multiple cultural domains that could be similarly elevated through creative approaches – such as fashion, furniture design, and artisanal food production. Pairing technical research with branding and design innovation can lead

to distinctive product categories that resonate with international consumers. This tactic requires forging partnerships between design schools, marketing professionals, and engineering teams. Over time, establishing a reputation for originality could help Ukrainian goods secure footholds in specialized global segments.

When examining the Czech Republic, one finds a concerted commitment to applied research tailored to industrial outcomes. Specialized institutes often partner with manufacturers to tackle real production challenges, whether in automotive components, machinery, or chemical processes. Ukraine could follow suit by incentivizing cross-sector collaborations in crucial industries, such as metalworking or precision agriculture. Grant schemes that reward projects with near-term commercial viability might persuade businesses to invest in research, especially if they see an immediate return in the form of refined products or improved operational methods. This model ensures a rapid feedback loop between theoretical investigation and industrial adoption.

Another aspect of the Czech experience is the strategic pursuit of high-value-added segments within traditional sectors. Rather than merely producing bulk goods, Czech firms frequently target subfields where they can excel in quality or sophistication, thereby competing beyond price factors alone. For Ukraine, shifting a portion of its existing industrial capacity to more refined or specialized production could be transformative. This might include advanced welding techniques for aerospace parts, state-of-the-art agricultural equipment, or sophisticated pharmaceuticals. Building these capabilities entails training technical staff, upgrading factory equipment, and forging alliances with foreign partners who can assist in technology transfers.

France's cluster-based policies also offer an insightful template. The concept of "competitiveness clusters" unites corporations, research institutions, and local authorities around a specific technological or industrial theme. These clusters receive targeted government support, helping participants coordinate research agendas, share infrastructure, and accelerate product development cycles. Ukraine could benefit from establishing pilot clusters focusing on areas like green technologies, cybersecurity, or bioengineering, each guided by regional expertise. By consolidating talent and resources, such ecosystems can spawn spinoffs and cross-pollinate ideas, ultimately enhancing the country's export portfolio.

From the Czech Republic, Ukraine can learn the importance of maximizing geographical advantages. Located in the heart of Central Europe, the Czech Republic relies on well-established trade routes to supply components to neighboring countries. Although Ukraine's geographic situation differs, it shares borders with prominent European markets and has access to the Black Sea for maritime shipping. Strengthening logistics corridors and cross-border partnerships could replicate the Czech strategy of embedding local producers into major European supply chains. Enhanced railway networks, efficient customs processes, and robust distribution channels would all serve to integrate Ukrainian exporters more thoroughly into continental manufacturing webs.

Both France and the Czech Republic illustrate how government-led initiatives can coexist with private sector dynamism if policies are transparent and geared toward

tangible outcomes. In France, supportive legislation for innovation includes tax credits for research and development, grants for startups, and simpler procedures for registering intellectual property. The Czech Republic embraces similar incentives while also emphasizing workforce upskilling. Ukraine can adapt these measures to its own context, ensuring that entrepreneurs receive clear guidelines on how to obtain financing, protect inventions, and scale operations. Consistency and clarity in these regulations will be crucial for drawing both domestic and international capital into research-driven ventures. An additional takeaway from France is the cultural valorization of invention and artistic expression. Ukraine has a heritage of craftsmanship and strong creative traditions that could be leveraged for higher value in export markets. By nurturing festivals, expos, and training programs that celebrate new ideas, the nation can foster a milieu where inventors, artisans, and technologists collaborate. This cultural shift can encourage young talents to remain in the country, building local success stories that attract international attention. It can also help to distinguish Ukrainian products in crowded sectors, adding emotional resonance and brand value that purely technical offerings often lack.

In sum, French and Czech experiences illustrate that sustainable innovation ecosystems require a multi-layered approach: robust academic research, targeted public support, adaptive private industries, and an overarching cultural appreciation for creativity. Ukraine can mix these elements to shape a development trajectory that accommodates its existing strengths in engineering, technology, and agriculture. By forging cluster initiatives, boosting applied research, and incentivizing quality upgrades in traditional sectors, Ukraine sets the stage for enhanced trade ties and deeper integration into European and global markets. Adopting the best practices from these two nations, while customizing them to local realities, promises to yield tangible dividends in terms of economic diversification and an overall upgrade in competitiveness.

Synthesizing the lessons from Poland, Germany, France, and the Czech Republic reveals that each has carved out a distinct route to harmonizing innovation with external market engagement. For Ukraine, distilling these insights into action points can accelerate development while fostering deeper connections with trading partners. The challenge lies in adapting proven concepts to local realities, ensuring that policy measures are not merely copied but thoughtfully integrated into Ukraine’s legislative frameworks, business culture, and societal context.

Central to any successful integration strategy is the creation of an environment where collaborative efforts thrive. Policymakers in Ukraine can champion coalitions that bring together universities, state research bodies, private enterprises, and international donors. Funding instruments need to be structured in ways that motivate long-term research while offering immediate incentives for commercial prototypes. By ensuring that collaborative networks receive ongoing support and face minimal bureaucratic impediments, Ukraine maximizes the potential to transform theoretical breakthroughs into market-viable solutions.

One recurring theme observed in Poland’s modernization and Germany’s industrial heritage is the emphasis on refining human capital. Achieving elevated standards in vocational training, as well as advanced degrees, has proven critical for

sustaining innovation-driven economies. Ukraine can adapt this by restructuring educational curricula, encouraging practice-oriented internships, and partnering with companies that require specialized skill sets. At the same time, wage policies and career advancement opportunities must be competitive enough to deter brain drain. Another focus area is the strategic positioning of small and medium-sized enterprises, given their important roles in economies like Germany. Ukraine can boost its SME sector by streamlining administrative procedures, instituting clear tax benefits for research spending, and simplifying credit access. By strengthening these businesses, Ukraine fosters an ecosystem that is flexible, resilient, and able to diversify exports beyond a handful of flagship industries. This also promotes innovation at the grassroots level, as SMEs often experiment with new processes and respond quickly to market shifts.

The French model highlights the impact of robust state-backed research combined with a cultural embrace of creativity. Ukraine could allocate specific budgets for fundamental research in areas where it has technical or scientific strengths, such as materials science or agricultural biotechnology. Beyond financial mechanisms, nurturing a creative ethos across society can embolden entrepreneurs and inventors. Public events, academic competitions, and youth programs that celebrate unconventional ideas can plant the seeds for an innovation culture extending well beyond the capital city.

From the Czech Republic, Ukraine might replicate the emphasis on specialized manufacturing for high-value exports. Encouraging local producers to focus on premium segments rather than competing purely on cost could elevate profit margins and global visibility. Setting up pilot projects for advanced manufacturing can serve as proof of concept, demonstrating how a shift toward quality-intensive production yields tangible competitive advantages. These pilot efforts could then expand, bringing along clusters of supportive services and complementary businesses. In terms of building robust relationships with global partners, Ukraine can take cues from how these EU nations maintain predictable legal environments. Stability is pivotal in attracting and keeping foreign investors, particularly when financing is needed for innovation-focused ventures. The introduction of transparent procurement processes, anti-corruption measures, and consistent tax policies can remove uncertainty that currently deters certain prospective collaborators. Achieving this level of predictability requires coordinated governance reforms and vigilant oversight.

Implementation must also consider regional nuances. Ukraine encompasses diverse local economies, each with its own strengths and challenges. Some areas excel in IT services, while others remain rooted in heavy industry or agriculture. Tailoring policy tools to suit regional characteristics is essential; for instance, technology incubators might be more impactful in tech-savvy regions, whereas cluster initiatives in manufacturing could thrive where industrial activity is prevalent. This differentiation ensures that national-level strategies are not one-size-fits-all but rather a mosaic of specialized approaches (Table 3).

Table 3

Feature from each country that should be integrated

Poland
One of the most potent examples for Ukraine is Poland's targeted support for emerging companies. From technology hubs to accessible grant programs, Poland has lowered barriers for first-time entrepreneurs, enabling them to experiment and scale quickly. Implementing analogous frameworks in Ukraine would allow young innovators to access funding, mentorship, and collaborative resources
Germany
A hallmark of Germany's success is its well-established dual-education approach, combining formal instruction with real-world training. For Ukraine, adopting a similarly structured curriculum could drastically reduce skill gaps. By forging partnerships between industry representatives and educational institutions, Ukraine ensures that students gain up-to-date practical experience. This synergy boosts workforce competence and injects fresh insights into enterprises, fostering a cycle of innovation and talent retention
France
France's dedication to national research objectives, often facilitated by state-backed institutions, illustrates the impact of consistent funding and strategic oversight. Ukraine can adapt this by creating or reinforcing specialized centers for priority fields, supported by transparent budget allocations. Such centers would coordinate with both private and public entities, ensuring that laboratory breakthroughs transition into real-world applications
Czech Republic
The Czech Republic's strong nexus between industrial players and specialized research facilities underscores the value of practical, results-oriented partnerships. Adopting this model in Ukraine would mean incentivizing manufacturers to co-develop solutions with universities and research institutes. Rather than focusing solely on theoretical studies, these collaborations would be guided by market needs and potential for commercial viability.

Source: formred by the author

Furthermore, real integration of these insights demands robust feedback loops. Constant evaluation, carried out by independent bodies or in collaboration with foreign experts, can highlight whether certain reforms are succeeding or require adjustment. By deploying pilot schemes, Ukraine can test the feasibility of adopting, for example, German-style vocational training or French-inspired research clusters, before rolling them out on a grander scale. This iterative approach reduces risks and helps fine-tune initiatives for maximum impact. Ultimately, the path to weaving EU best practices into Ukraine's innovation and foreign trade apparatus is not linear or instantaneous. It demands strategic planning, prudent investments in human and physical capital, and consistent governmental support over years, if not decades. Yet the potential payoff is considerable: a more resilient economy, a workforce equipped for cutting-edge challenges, and a reputation for producing globally competitive goods and services. By embracing lessons from Poland, Germany, France, and the Czech Republic while customizing them to Ukraine's intricate realities, the country can accelerate its progress toward becoming a recognized player in the international economic arena.

Conclusions

Innovation management emerges as an essential catalyst for prosperity in the European Union, acting as a bridge between new ideas and tangible economic

outcomes. By closely examining Poland, Germany, France, and the Czech Republic, we uncover the multifaceted ways in which strategic innovation fosters competitive advantages in foreign markets. Each country's historical trajectory, cultural influences, and institutional framework shape how they identify opportunities, mitigate risks, and translate creative concepts into globally impactful solutions. This diversity across the EU not only enriches the internal market but also amplifies the bloc's collective voice on the world stage. In the Polish context, a swift transition to an open-market model has sharpened the country's focus on agility and rapid adaptation. The development of technology ecosystems and the effective use of EU funding highlight the importance of aligning policy measures with economic needs. Germany, conversely, benefits from a storied legacy of industrial precision, underscored by robust industry-academia linkages and a steadfast commitment to continuous quality improvement. These attributes have fortified its global standing, allowing it to remain resilient in the face of international competition.

France's dedication to fundamental research and state-supported innovation initiatives demonstrates the critical role that governmental structures play in fostering scientific discovery and creative dynamism. The country's ability to merge cultural appreciation with advanced technologies sustains a broad export portfolio, ranging from luxury items to aerospace engineering marvels. Meanwhile, the Czech Republic leverages its manufacturing heritage and central geographic location to weave itself into continental supply chains. Through applied research centers and strategic partnerships, it remains agile and relevant in a competitive marketplace, highlighting that smaller economies can excel by capitalizing on specific strengths.

Despite the variations in scale, sector focus, and policy approaches, these four EU nations share overarching lessons on how to nurture innovation. Effective collaboration – whether across borders or within regional clusters – consistently accelerates the transfer of knowledge and technology. Government support, targeted investments, and the cultivation of specialized skill sets further bolster innovation pipelines. These elements converge to shape not just national agendas but also the broader European project, reinforcing unity through shared commitment to progress. At the heart of foreign economic activity lies the capacity to build trust with international partners. Innovations that uphold stringent quality standards and deliver unique value propositions are crucial for market penetration. Whether driven by cost-competitiveness or technological sophistication, each country's approach underscores the imperative of aligning R&D with tangible export strategies. Moreover, adopting clear risk management frameworks ensures that challenges like global economic volatility or regulatory hurdles are met proactively. In this sense, innovation management is not merely about scientific breakthroughs but about orchestrating every step leading from idea to international market acceptance.

Looking ahead, the continued success of EU countries in global trade will hinge on how effectively they evolve their innovation management practices. Ongoing digital transformation, sustainability mandates, and the rise of new economic powers will test Europe's resolve to remain at the forefront of innovation. By learning from each other's successes and adapting to shifting landscapes, EU nations can collectively forge resilient economic structures. Ultimately, the synergy between

innovation management and foreign economic activity fuels prosperity across the region, as each member state contributes its unique strengths to a united, future-oriented vision.

References:

1. Dost M., Badir YF, Ali Z, Tariq A (2016) The impact of intellectual capital on innovation generation and adoption. *Journal of Intellectual Capital,* vol. 17 (4), pp. 675-695. DOI: http://doi.org/10.1108/JIC-04-2016-0047
2. Azis Y, Darun MR, Kartini D, Bernik M, Harsanto B (2017) A model of managing innovation of smes in Indonesian creative industries. International *Journal of Business and Society,* vol. 18 (2), pp. 391-408. Avialable at: http://www.ijbs.unimas.my/images/repository/pdf/Vol18-S2-paper10.pdf
3. Wendra W., Sule E.T., Joeliaty J., Azis Y. (2019). Exploring dynamic capabilities, intellectual capital and innovation performance relationship: evidence from the garment manufacturing. *Business: Theory and Practice*, vol. 20, pp. 123-136. DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2019.12
4. Byrka M. I. (2017). The main trends in investment activity in Ukraine. Investments: *Practice and Experience*, no. 7/2017. Avialable at: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2017/7.pdf
5. Kramskoy D., Kolotyuk O. (2013). Analysis of the tools of research of innovative development of the enterprise. *Business Inform*, no. 5, pp. 253-258. Avialable at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-5_0-pages-253_258.pdf
6. Frolova L., Zhadko K., Ilyash O., Yermak S., Nosova T. (2021). Model for opportunities assessment to increase the enterprise innovation activity. *Business: Theory and Practice*, vol. 22(1), pp. 1-11. DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2021.13273
7. Sylkin O., Shtangret A., Ogirko O., Melnikov A. (2018). Assessing the financial security of the engineering enterprises as preconditions of the application of anti-crisis management: Practical aspect. *Business and Economic Horizons (BEH),* vol. 14(4), pp. 926-940.
8. Ilyash O., Yildirim O., Smoliar L., Doroshkevych D., Vasylciv T., Lupak R. (2020). Evaluation of enterprise investment attractiveness under circumstances of economic development. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*, vol. 47(47), pp. 95-113. DOI: https://doi.org/ 10.2478/bog-2020-0006
9. Hsu I-C., Sabherwal R. (2012) Relationship between intellectual capital and knowledge management: an empirical investiga-tion. *Decision Sciences,* vol. 43 (3). DOI: http://doi.org/ 10.1111/j.1540-5915.2012.00357.x
10. Han Y., Li D. (2015) Effects of intellectual capital on innovative performance: the role of knowledge-based dynamic capability. *Management Decision,* vol. *53* (1), pp. 40-56. DOI: http://doi.org/10.1108/md-08-2013-0411
11. Fumi A., Pepe A., Scarabotti L., Schiraldi M.M. (2013) Fourier analy-sis for demand forecasting in a fashion company. *International Journal of Engineering Business Management,* vol. 5, p. 30. DOI: http://doi.org/10.5772/56839
12. Lupak R. (2015). Identification of system characteristics of innovative strategy to increase the competitiveness of the enterprise. *A Young Scientist*, vol. 2(2), pp. 161-165. http://nbuv.gov.ua/ UJRN/molv_2015_2(2)__40
13. Alazzam F.A.F., Shakhatreh H.J.M., Gharaibeh Z.I.Y., Didiuk I., Sylkin O. (2023). Developing an information model for E-Commerce platforms: A study on modern socio-economic systems in the context of global digitalization and legal compliance. *Ingénierie des Systèmes d'Information*, vol. 28, no. 4, pp. 969-974.
14. Bani-Meqdad M.A.M., Senyk P., Udod M., Pylypenko T., Sylkin O. (2024). Cyber-environment in the human rights system: Modern challenges to protect intellectual property law and ensure sustainable development of the region. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, vol. 19, no. 4, pp. 1389-1396.
15. Bazyliuk V., Shtangret A., Sylkin O., Bezpalko I. (2019). Comparison of institutional dynamics of regional development publishing and printing activities in Ukraine: methodological and practical aspects. *Business: Theory and Practice*, vol. 20, pp. 116-122.

CHAPTER «STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT IN THE MODERN CONDITIONS OF DIGITAL DEVELOPMENT TECHNOLOGIES»

DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-540-2-31

Bogdan Batiuk
PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Management
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3761-1852

Yurii Kuzyk
Postgraduate Student at the Department of Management
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-8988-2921

STRATEGY AND TACTICS OF MAKING MANAGEMENT DECISIONS TO ENSURE THE FINANCIAL AND ECONOMIC STABILITY OF THE ENTERPRISE

Summary

This study examines the critical interplay between strategic management and tactical decision-making in fostering the financial and economic stability of enterprises. It underscores how well-crafted strategic plans provide a long-term roadmap, shaping objectives, competitive positioning, resource allocation, and innovation agendas. Meanwhile, tactical decisions translate these broader directives into day-to-day actions, allowing enterprises to respond swiftly to evolving market conditions, optimize short-term resource usage, and maintain liquidity. The discussion also highlights the role of risk management, data analytics, and alignment across all levels of the enterprise, stressing that neither strategy nor tactics alone suffice for sustainable growth. Instead, synergy between the two ensures immediate challenges are addressed in harmony with overall vision, safeguarding stability and growth prospects. Ultimately, this synthesis serves as a valuable reference for those aiming to enhance resilience and performance in increasingly volatile economic landscapes. The findings emphasize that strategic foresight and agile tactical execution form the foundational pillars upon which enterprises can build robust defenses against disruptions while harnessing opportunities for long-term success. By integrating these frameworks, enterprises can achieve a comprehensive, adaptive approach that protects financial well-being and fosters economic growth in a rapidly changing world.

Introduction

In the current dynamic economic landscape, every enterprise aspires to maintain a resilient position that allows it to adapt, grow, and sustain itself under fluctuating market conditions. Financial and economic stability forms the cornerstone of long-term viability, ensuring that an enterprise can effectively navigate uncertainties and seize emerging opportunities. This stability is influenced by numerous internal and external factors, including shifts in consumer demand, advancements in technology, evolving regulatory policies, and global economic trends. As a result, the capacity of an enterprise to make informed management decisions directly impacts its competitiveness. In particular, strategic and tactical choices play decisive roles in strengthening an enterprise's financial and economic position.

The relevance of exploring strategy and tactics in decision-making lies in the intricate interconnectedness of various economic spheres. An enterprise does not operate in isolation; it exists within a complex network of suppliers, distributors, competitors, and consumers, all of which influence its ability to remain profitable and stable. When management decisions fail to account for this interplay, even the most resource-rich enterprise can falter. By contrast, well-crafted strategies and tactics help enterprises respond adeptly to external pressures, such as global market shifts, political uncertainties, or sudden supply chain disruptions. The capacity to analyze these influences and integrate them into coherent plans stands as a critical determinant of sustainable development.

The importance of studying strategic management and tactical decision-making processes increases in tandem with the expansion of global economic linkages. Markets are no longer confined by geographical borders; enterprises now frequently engage with international stakeholders, facing new forms of competition and unfamiliar cultural and political landscapes. Under these conditions, a failure to implement appropriate strategies can lead to grave repercussions, including loss of market share and dwindling consumer confidence. Consequently, it becomes essential to examine how an enterprise can position itself advantageously through strategic initiatives, while also implementing tactical measures that bolster day-to-day operational resilience.

Furthermore, the financial and economic stability of an enterprise is closely tied to the well-being of its workforce and the broader community. When an enterprise remains secure, it offers employment opportunities, fosters technological innovation, and contributes to societal advancement. Conversely, financial instability often results in the erosion of jobs, decreased morale among employees, and setbacks for local economies. This ripple effect underscores the profound significance of developing thoughtful management approaches that integrate strategic vision with immediate actions. By focusing on well-grounded strategies and responsive tactics, enterprises can reinforce their foundations and enhance the prosperity of their stakeholders. From a theoretical standpoint, the concept of strategic and tactical management decisions has been extensively studied by scholars in economics, finance, and management science. Classic theories emphasize the significance of setting clear objectives, allocating resources effectively, and using analytical tools to forecast potential outcomes. Over time, these theories have evolved to incorporate

new insights from behavioral economics, psychology, and data-driven analytics, reflecting the complexity of human decision-making in ever-changing environments. This body of knowledge provides a robust framework that underscores how meticulously formulated strategies, coupled with well-executed tactics, act as a bulwark against uncertainty and facilitate measured risk-taking, thereby preserving financial stability. Empirical evidence likewise highlights the importance of sound strategies in safeguarding enterprises against sudden external shocks. For example, when the global economy experiences disruptions – whether due to pandemics, geopolitical tensions, or currency fluctuations – enterprises that have a clear strategic vision and supportive tactical procedures are more likely to remain profitable. Such enterprises anticipate potential challenges and incorporate contingency plans into their operational models. This foresight allows them to adapt swiftly, reconfigure their supply chains, and explore alternative revenue streams. In contrast, enterprises lacking coherent strategies often find themselves reacting too slowly or inconsistently, causing them to lose traction in competitive markets.

Tactical decision-making complements strategic planning by concentrating on short-term adjustments and operational refinements. These decisions revolve around production schedules, pricing, marketing campaigns, and resource allocation. Unlike strategic planning, which maps out the overarching direction for multiple years, tactics focus on the immediate steps needed to keep the enterprise aligned with its broader objectives. When tactics are disjointed from strategy, the enterprise risks moving in contradictory directions. Hence, the continual interplay between long-term strategy and short-term tactics is vital to preserving both the liquidity and solvency of an enterprise. By maintaining this alignment, enterprises can confront market volatility and retain a competitive edge.

Chapter 1. Features of strategic management to ensure the financial and economic stability of enterprises

For a strategy to be effective, financial goals must be integrated into the broader business strategy. This means that all strategic initiatives, whether related to market expansion, product development, or technological upgrades, should be evaluated based on their impact on the enterprise's financial health. Managers need to forecast financial outcomes through detailed scenario planning and risk assessments. In today's competitive environment, making informed decisions relies heavily on data. By leveraging advanced analytics and business intelligence tools, managers can gain insights into market trends, customer behaviors, and operational efficiencies. Data-driven strategies ensure that tactical decisions are backed by evidence, which not only improves accuracy but also builds confidence among stakeholders. A vital element of strategic management is ensuring that there is clear and consistent communication with stakeholders – ranging from employees and investors to suppliers and customers. Transparent communication helps in managing expectations and ensures that everyone understands the rationale behind certain decisions. This is especially important during times of economic uncertainty, where aligning internal and external stakeholders can provide additional stability.

The decision-making process itself has become more complex due to advancements in data analytics and the sheer volume of information now available. While decision-makers can harness powerful analytical tools, they must also navigate potential pitfalls such as misinterpretation of data, biases in forecasting, and communication barriers within the enterprise. This interplay of opportunities and challenges underscores why mastery of strategic and tactical decision-making is more pertinent than ever. Through careful planning and rigorous analysis, managers can derive insights that bolster financial resilience, identifying threats early and capitalizing on market openings that might otherwise remain hidden. In essence, the study of strategies and tactics for making management decisions to ensure financial and economic stability is not merely an academic exercise; it is a fundamental element of modern business practice. Its relevance lies in equipping enterprises with the knowledge, skills, and frameworks needed to thrive amid complexity and uncertainty [1-2]. As the global economic environment becomes increasingly volatile, enterprises that effectively integrate strategy with tactics stand the greatest chance of long-term survival, profitability, and growth. In the following sections, the discussion will delve deeper into the features of strategic management and tactical decision-making, offering insights on how they collectively serve as indispensable pillars for sustaining the financial and economic stability of enterprises (Table 1).

Strategic management is a deliberate process through which an enterprise determines its long-term objectives and charts the paths to achieve those objectives. This approach entails defining a vision that aligns with the enterprise's core competencies and market realities, ensuring that all resource allocations support the pursuit of sustained financial and economic stability [3]. The essence of strategic management lies in its forward-looking orientation, demanding proactive steps rather than reactive measures. By anticipating future trends and uncertainties, an enterprise can plan investments, establish contingency measures, and set performance targets that inspire collective commitment throughout all tiers of its operational structure.

A critical feature of strategic management involves conducting thorough external and internal analyses. External analysis commonly includes scanning the market, evaluating macroeconomic conditions, and observing competitive dynamics to identify potential opportunities or threats. Through tools such as PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal) and Porter's Five Forces, decision-makers gain deeper insight into the external landscape. Meanwhile, internal analysis emphasizes the enterprise's resources, capabilities, and organizational culture to uncover its distinct strengths and vulnerabilities. By balancing insights from these analyses, leaders can craft strategies that capitalize on existing advantages while mitigating areas of weakness or risk.

Equally important is the alignment of strategic goals with the broader mission and vision of the enterprise. A cohesive vision outlines the ultimate purpose that guides daily operations, and strategic goals break down this vision into measurable and time-bound targets. Clarity in vision and mission fosters a sense of unity among employees and stakeholders, enhancing motivation to contribute to organizational objectives. Moreover, setting precise and realistic goals helps the enterprise allocate resources efficiently, avoiding misdirection of capital into less productive areas. This synergy

between mission, vision, and strategic goals underscores the resilience and adaptability of the enterprise in the face of economic variability. Another distinctive aspect of strategic management is its emphasis on competitive positioning. An enterprise must determine how best to differentiate itself within its industry, whether by cost leadership, innovation, customer service, or niche specialization. This positioning is not merely about outperforming rivals in the short term, but rather about creating lasting value that cements the enterprise's market standing. A robust strategic position can enable the enterprise to shield itself from unforeseen economic disruptions [4-5]. Even if market demand for a specific product or service experiences a downturn, an enterprise anchored by a well-established brand or a loyal consumer base can pivot more effectively than its competitors.

Table 1

Stages of forming an effective strategy for ensuring the financial and economic stability of the enterprise

Stages	Charactetistics
Comprehensive Analysis	This initial stage involves rigorously examining both external and internal environments. Externally, the enterprise employs techniques like PESTEL or scenario planning to assess macro-level factors, such as economic indicators, technological advances, and competitive dynamics that could impact profitability. Internally, the enterprise reviews its resources, operational capabilities, and human capital, identifying current strengths and vulnerabilities
Vision and Objective Setting	In this stage, decision-makers craft a clear vision that reflects the enterprise's core mission while outlining how to sustain financial health. They translate this vision into specific, measurable objectives – such as market share targets, profitability ratios, or expansion goals – that provide tangible markers for success
Strategic Option Development	Building upon the analysis and objectives, the enterprise explores multiple pathways to achieve its goals. These may involve geographic expansion, product diversification, technological upgrades, or partnerships. Each option is weighed for its feasibility, projected returns, and alignment with long-term financial health. This comparative evaluation typically includes scenario modeling to anticipate best- and worst-case outcomes
Resource Allocation and Planning	Once a strategic direction is chosen, the enterprise determines how to mobilize its resources to best support the plan. Financial budgets, personnel assignments, and technological capabilities are all aligned with strategic priorities. This stage may include detailed project timelines, milestones, and key performance indicators (KPIs) that measure success
Implementation and Monitoring	Finally, the enterprise executes the strategic plan and continuously monitors performance. This involves periodic reviews of financial metrics, market feedback, and operational benchmarks. When performance deviates from expectations, adjustments are made – such as reallocating budgets, revisiting timelines, or fine-tuning sub-strategies

Source: formred by the author

A strategic approach is characterized by its long-term orientation, comprehensive planning, and holistic perspective on the various forces that shape an enterprise's financial and economic outcomes. To begin with, this approach demands a rigorous examination of the external environment – ranging from macroeconomic indicators

to technological disruptions – which significantly influences the trajectory of revenue, cost structures, and growth potential. When decision-makers engage in strategic thinking, they delve into how demographic shifts, competitive pressures, and regulatory policies may unfold over extended periods. In so doing, they can proactively shape the enterprise's destiny instead of merely reacting to ongoing changes. This forward-looking stance is particularly essential in complex and uncertain markets, where abrupt shifts in consumer demand or input costs can unsettle an enterprise's stability unless it has the foresight and readiness to adapt. Moreover, a strategic approach excels in ensuring financial and economic stability because it integrates risk assessment at every stage of the planning process. While short-term measures might focus on immediate threats or gains, strategy involves thorough evaluations of both the probability and impact of various scenarios that could arise over the course of several years. This might include examining potential supply chain disruptions, fluctuations in currency values, or the ramifications of evolving consumer preferences. By adopting robust risk management protocols within a strategic framework, the enterprise can better anticipate and mitigate potential shocks to its cash flow or balance sheet. Thus, each tactical move – whether it involves capital investments, hiring policies, or geographic expansion – becomes part of a larger system designed to sustain the enterprise through adverse economic cycles and unexpected hurdles. One of the central pillars of a strategic approach is resource optimization over the long run. Enterprises that embrace strategic thinking systematically assess how best to deploy finances, personnel, and technological assets to achieve durable competitive advantages. Instead of hastily reallocating budgets in reaction to market fluctuations, a strategic plan guides leadership on which areas merit enhanced investment and which initiatives should be phased out or reimagined. For example, an enterprise that identifies data analytics or digital infrastructure as a key future differentiator might allocate resources steadily over time, thereby developing capabilities that enrich its product offerings, streamline operations, and produce new revenue channels. This structured investment logic stands in contrast to sporadic, opportunistic spending patterns that can jeopardize financial stability if they fail to consider broader market or enterprise-wide constraints.

Financial planning constitutes a vital component of strategic management. Long-term financial projections, capital budgeting decisions, and risk assessments are among the ways in which strategy influences the financial health of an enterprise. By carefully forecasting cash flows, identifying cost drivers, and setting profit targets, the enterprise secures an understanding of the resources required to fulfill its strategic objectives. This foresight allows for better planning around investments in technology, human capital, and physical infrastructure. Furthermore, it promotes the development of financial buffers to protect the enterprise in the event of economic downturns, ensuring it can continue to meet obligations and invest in growth areas despite adverse market conditions.

Strategic management also prioritizes innovation as a mechanism for sustainable growth. An enterprise that emphasizes continuous improvement in processes, products, and services can adapt more fluidly to market disruptions. By incorporating research and development activities into its strategic agenda, it ensures a steady

pipeline of improvements and inventions that keep pace with evolving consumer demands. Innovation bolsters not only the enterprise's financial stability – through the introduction of high-value offerings – but also its broader economic vitality by creating new sources of revenue and enhancing the enterprise's competitive edge [6-7]. This forward-thinking perspective is particularly relevant in industries prone to rapid technological changes. In the context of human resource considerations, strategic management recognizes that employees play a pivotal role in sustaining financial and economic stability. Leadership must account for talent acquisition, development, and retention within the overarching strategy. Well-trained and motivated personnel contribute to higher productivity levels, operational efficiency, and innovative thinking. This human-centric approach often involves creating pathways for professional development, performance incentives aligned with strategic outcomes, and fostering an inclusive culture that encourages collaboration. As employees become more engaged and competent, the enterprise's ability to execute its strategic plans effectively is substantially strengthened, thus reinforcing its long-term financial health.

Risk management is another hallmark of strategic planning. Enterprises operate in environments rife with uncertainties – currency fluctuations, sudden regulatory changes, shifts in consumer behavior, or natural disasters can all disrupt established plans. Effective strategic management entails identifying these risks systematically, assessing their potential impact on the enterprise, and designing contingency strategies to minimize losses [8]. These may include diversification of revenue streams, insurance coverage for key assets, or the development of crisis response protocols. By embedding risk management within the strategic framework, an enterprise ensures a proactive stance on adversity, as opposed to being caught off guard by unforeseen circumstances.

The execution phase of strategic management necessitates clear communication and consistent monitoring. Even the most well-conceived strategy can falter if it is not articulated effectively across all levels of the enterprise. Managers must communicate objectives, timelines, and key performance indicators (KPIs) to ensure alignment and accountability. Performance reviews, audits, and feedback loops are equally important to track progress and to recalibrate plans as needed. This iterative process of reviewing outcomes, identifying gaps, and implementing adjustments forms the essence of effective strategic execution. It transitions the enterprise from static planning to dynamic adaptation, ensuring that strategies remain relevant in a constantly shifting economic environment.

Strategic management also carries ethical and social dimensions. Enterprises that incorporate responsible business practices into their long-term vision can foster trust among consumers, suppliers, and the broader community. Beyond financial metrics, considerations such as environmental sustainability, labor rights, and community engagement are increasingly viewed as essential components of strategic decision-making [9-10]. By embracing these considerations, an enterprise not only strengthens its public image but also mitigates legal and reputational risks. Societal and economic well-being often intersect, meaning that a strategy which upholds ethical principles

and sustainability is more likely to gain the support of stakeholders, ultimately contributing to robust financial and economic stability.

The strategic approach encompasses a broad vision for the long-term success of an enterprise, forming the backbone of its financial and economic stability. At its core, this approach starts with defining ambitious yet realistic objectives and then mapping out a pathway to accomplish them over an extended timeline. This long-range perspective is particularly advantageous in volatile markets, where unexpected disruptions – ranging from sudden regulatory changes to shifts in consumer behavior – can threaten the solvency of an enterprise. By having a premeditated plan anchored in research, risk analysis, and a thorough understanding of market forces, the enterprise positions itself to respond thoughtfully to unforeseen circumstances rather than scrambling to devise a solution when it may be too late.

A critical reason why the strategic approach is best suited for ensuring financial and economic stability is its reliance on in-depth external and internal analyses. External analysis often involves comprehensive assessments of industry trends, macroeconomic factors, and competitive forces. Tools like PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) and scenario planning help leadership envision possible futures. Internally, the enterprise evaluates its resources, capabilities, and processes to identify unique advantages or vulnerabilities. This dual perspective enables decision-makers to craft strategies that mitigate threats, exploit opportunities, and reinforce the enterprise's core strengths. Such proactive planning leads to resilient financial structures, prudent resource allocation, and an adaptable organizational culture, all of which are crucial for stability. Another important element of the strategic approach is goal alignment throughout all levels of the enterprise. When decision-makers clearly articulate strategic objectives – such as targeted market share growth, product diversification, or entry into new regions – employees at every rank understand how their tasks fit into the bigger picture. This shared clarity fosters cohesion and collaboration, as each department tailors its initiatives to support the larger strategy. Consequently, resources are deployed effectively, preventing redundant endeavors or wasteful expenditures. In an era where profit margins can quickly vanish due to miscalculations or market upheavals, ensuring that every action directly contributes to long-term aims can make the difference between sustained stability and precarious financial standing.

Long-term capital investments are another domain where the strategic approach excels. Major expenditures, such as building new facilities, adopting advanced technologies, or expanding into international markets, can be risky if not guided by a clear strategic framework. By projecting the expected returns on these investments and weighing them against potential risks, the enterprise can prioritize projects that promise the greatest contribution to financial resilience. Moreover, strategic planning encourages setting aside contingency funds or creating financial buffers, which act as shock absorbers during downturns. These reserves might help sustain operations when sales plummet or when unforeseen costs arise, reinforcing the enterprise's ability to weather economic storms. At the heart of any robust strategy lies thorough risk management. The strategic approach systematically integrates risk assessments into decision-making processes. Whether evaluating new market entrants, disruptions

in raw material supply, or economic recessions, strategic planning prompts the enterprise to prepare contingency measures, such as alternative suppliers, hedging practices, or diversified product lines. By embedding these safeguards within a long-term plan, the enterprise not only improves its chances of surviving disruptions but also strengthens its credibility among stakeholders, including creditors, investors, and employees. They perceive the enterprise as one guided by foresight, which is a stabilizing factor when confidence in the market wavers.

A strategic mindset also promotes innovation and ongoing adaptation, both of which are paramount for sustaining financial health in today's rapidly evolving environment. Rather than relying on short-term fixes, a well-formulated strategy identifies key areas where research and development can yield competitive advantage. It encourages investing in new technologies, processes, or business models that, in turn, can open up additional revenue streams or optimize existing operations. This future-oriented stance – backed by rigorous planning – enables the enterprise to remain flexible, pivot swiftly when certain lines of business become obsolete, and capture emerging opportunities. Over time, this unwavering focus on innovation and continuous improvement fortifies both the economic and financial pillars of the enterprise.

Strategic approaches emphasize building strong stakeholder relationships as well. Suppliers, customers, financial institutions, and local communities are more likely to trust an enterprise that operates under a clear, transparent plan. This trust can translate into more favorable financing terms, stable supplier contracts, or loyal customer bases. For instance, an enterprise with a proven track record of strategic growth may negotiate better interest rates on loans or more flexible payment terms from partners. In turn, these favorable conditions help conserve cash and maintain liquidity, reinforcing financial stability. When economic downturns do occur, the strength of these relationships often determines whether an enterprise can navigate the crisis with minimal damage. A further reason the strategic approach is ideal for safeguarding financial and economic stability lies in its capacity for scalable growth. As markets expand or new opportunities appear, a strategic blueprint guides the enterprise in scaling operations without sacrificing core values or overextending resources. Instead of abrupt, haphazard expansions that can compromise quality or lead to cash flow issues, a strategy-based expansion plan includes phased development, incremental market entries, and robust training programs for the workforce. This methodical progression protects the enterprise from volatile expansions that could destabilize finances. It ensures that each step of growth is sustainable, maintaining profit margins and reducing the likelihood of crippling debt.

The strategic approach stands as the optimal framework for ensuring an enterprise's financial and economic stability because it blends long-term foresight with meticulous planning, risk management, and innovation. It aligns departments around shared objectives, fosters stakeholder confidence, and paves the way for sustainable investments and growth. This holistic methodology transcends the turbulence of short-term market variations, providing a structured roadmap for resilience and prosperity. By embedding flexibility and future-readiness into the decision-making process, the strategic approach empowers enterprises to remain

competitive, maintain liquidity, and ultimately achieve lasting stability in an ever-evolving marketplace.

In summation, the strategic management process incorporates a multifaceted array of practices – environmental scanning, goal setting, competitive positioning, financial planning, innovation, human resource management, risk mitigation, execution oversight, and ethical considerations – that collectively underpin the financial and economic resilience of an enterprise. By forging clear, long-range objectives and maintaining a rigorous focus on their execution, management can instill stability even amidst uncertainty. As global markets continue to evolve, the ability to devise and implement sound strategies will remain a defining characteristic of successful enterprises. These strategic features form a bedrock for not only surviving marketplace upheavals but also for thriving as new opportunities arise.

Chapter 2. Features of making tactical decisions to ensure the financial and economic stability of enterprises

While the strategic approach lays the groundwork for an enterprise's long-term vision and overarching objectives, the tactical approach is often what makes the difference between a well-intentioned plan and actual success on the ground. Tactics are the short-term actions that bridge strategic priorities and real-world outcomes, providing the agility to address immediate challenges and opportunities. This day-to-day responsiveness is vital for maintaining a healthy financial position, particularly in highly competitive environments where small missteps – like an unmet spike in demand or a delayed product rollout – can quickly translate into lost revenue. By focusing on near-term levers such as pricing, promotions, inventory management, and staffing shifts, the tactical approach ensures that even the most minute operational details can be optimized for economic stability. One of the paramount virtues of a tactical approach is its capacity for rapid adaptation. A strategic framework, by necessity, often spans multiple quarters or even years, leaving room for unforeseen developments that fall outside initial projections. Tactics address this gap by enabling real-time course corrections. If a competitor suddenly launches a new product, a tactically oriented enterprise can respond immediately with targeted promotions or product enhancements of its own. Likewise, if raw materials experience a sudden price surge, tactics allow managers to quickly renegotiate with alternate suppliers or adjust production volumes to maintain profit margins. This capacity to react promptly and effectively in dynamic market settings is often the linchpin of financial stability, as it prevents temporary setbacks from ballooning into major crises.

Tactical decision-making focuses on shorter time horizons, translating strategic objectives into actionable steps that can be executed promptly. While strategic management sets the overarching direction of an enterprise, tactical decisions ensure that day-to-day activities remain aligned with the long-term vision. Such decisions typically involve areas like pricing policies, production scheduling, resource allocation, sales promotions, and operational process enhancements. By linking tactical actions closely to strategic goals, an enterprise can ensure it navigates immediate market fluctuations without deviating from its chosen path toward financial and economic stability.

One of the most significant features of tactical decision-making is responsiveness. Markets can shift rapidly in response to technological advances, regulatory changes, or shifts in consumer preferences. In many cases, waiting for the next strategic review cycle is not feasible, and managers must act swiftly to mitigate risks or capitalize on short-term opportunities [11]. Tactical decisions enable an enterprise to adjust variables such as pricing, inventory levels, or distribution channels to maintain profitability. This degree of flexibility ensures that the enterprise remains agile in the face of ongoing changes, helping to protect revenue streams and market share (Table 2).

Table 2

Stages of forming an effective tactic for ensuring the financial and economic stability of the enterprise

Stages	Charactetistics
Situation Assessment	Tactics begin with a clear understanding of current operational conditions, including inventory levels, staffing capacities, real-time sales figures, or immediate financial constraints. By gathering up-to-date data – often through tools like dashboards, key metrics, or direct feedback from frontline employees – managers gain a quick snapshot of where the enterprise stands
Objective Definition	In forming tactics, the enterprise sets short-term, precise goals that align with broader strategic objectives but remain agile in scope. For example, a tactical goal might be to increase weekly sales of a product line by 10 percent or reduce operational costs by a fixed amount over the next month
Action Planning	This stage involves deciding on the specific steps to reach the short-term targets. Tactics could include price adjustments, special promotions, inventory reallocations, schedule changes, or quick updates to product features. The clarity of these actions is paramount, enabling employees to understand their roles and responsibilities without confusion
Implementation and Coordination	Once tactics are set, managers coordinate across departments to ensure seamless execution. This coordination is vital because an action in one area – like offering a sudden discount – may affect customer service, production capacity, or logistics. Clear communication channels prevent bottlenecks, reduce errors, and foster a proactive culture
Evaluation and Adjustment	The final stage closes the tactical loop by reviewing outcomes through relevant performance indicators, such as weekly sales data, error rates, customer satisfaction scores, or direct cost analyses. If a tactic underperforms – like a promotion failing to boost sales – managers can swiftly investigate the cause and adjust accordingly

Source: formred by the author

Once the strategic plan is in place, the next step is to break it down into actionable short-term initiatives. These might include cost-cutting measures, restructuring of certain departments, or targeted marketing campaigns. Tactical initiatives are designed to yield quick results while paving the way for long-term strategic goals. One of the critical aspects of tactical implementation is the ongoing monitoring of performance. Key performance indicators (KPIs) should be established to track progress against set objectives. Regular reviews allow management to adjust tactics

as necessary. For instance, if a cost-reduction measure is not delivering the expected savings, it may be modified or replaced with a more effective alternative.

The role of technology in managing financial stability cannot be overstated. Enterprise Resource Planning (ERP) systems, financial modeling software, and other digital tools can provide real-time insights into an enterprise's financial health. These tools enable managers to react quickly to any deviations from the planned trajectory and implement corrective measures with precision. In a volatile economic environment, it is essential to prepare for multiple scenarios. Scenario planning involves developing detailed plans for various potential future states of the market. For each scenario, specific tactical responses are devised. For example, if economic indicators suggest a downturn, a tactical response might involve cutting non-essential expenditures or ramping up liquidity reserves.

Coordination is also essential in tactical decision-making. Each decision in one functional area – such as marketing, production, or finance – can affect other areas, sometimes in unexpected ways. For instance, a promotional campaign that boosts demand for a product can strain production capacity and raise costs if not planned in tandem with operational capabilities [12-13]. Hence, tactical decisions must be communicated effectively across departments to ensure a synchronized response. This interdepartmental collaboration reduces the likelihood of bottlenecks and inefficiencies that could threaten the financial stability of the enterprise. By promoting coherence among tactical choices, enterprises can sustain an environment where every short-term action supports the broader strategy. Additionally, tactical decisions often revolve around resource optimization. While strategic management outlines the general framework for resource allocation, tactical measures handle the real-time distribution of materials, labor, and capital. Managers must determine how much inventory to hold, which tasks to prioritize, and how to allocate staff efficiently. Such choices can have an immediate impact on an enterprise's operational costs and capacity to generate revenue. By constantly reviewing and adjusting these allocations, the enterprise can prevent waste, reduce delays, and improve productivity. This continuous fine-tuning of resources ensures that financial and economic stability is upheld, even when facing seasonal or cyclical market variations.

Financial liquidity is another dimension closely tied to tactical decision-making. Enterprises often experience short-term cash flow pressures due to factors like receivables collection times, payment obligations to suppliers, and payroll schedules. Tactical measures aimed at managing liquidity might include negotiating favorable payment terms, optimizing credit lines, or adjusting production volumes to match cash inflows [14]. By carefully monitoring financial ratios such as current ratio, accounts receivable turnover, and cash conversion cycles, managers can detect early warning signs of potential liquidity constraints. Taking prompt action in these areas ensures that the enterprise remains capable of fulfilling its obligations, thereby preserving its economic viability.

Risk containment is a further feature of tactical decisions. Although strategic planning addresses risk at a macro level, tactical actions deal with risk on a more granular basis. For instance, if a raw material suddenly becomes scarce or experiences

a sharp price increase, managers must decide whether to switch suppliers, modify product specifications, or pass the cost onto consumers. Quick and informed decisions at this tactical level can prevent small issues from growing into major crises [15-16]. By combining thorough analysis with swift execution, the enterprise safeguards its financial stability against immediate hazards, maintaining operational continuity and protecting profit margins.

Data analytics has become increasingly vital for informed tactical decision-making. Advances in technology provide managers with real-time data on consumer preferences, supply chain conditions, and market trends. By leveraging dashboards, predictive models, and business intelligence tools, managers can identify patterns and correlations that illuminate the most effective short-term actions. Whether analyzing seasonal variations in sales or the efficiency of production processes, data-driven tactics can significantly enhance accuracy and reduce guesswork. This level of precision not only optimizes resource use but also helps managers anticipate changes before they become disruptive, thereby reinforcing the enterprise's financial and economic resilience.

Tactical decision-making must also consider competitive responses. In many industries, rival enterprises constantly adjust their tactics – launching promotions, refining product lines, or offering new services – to attract customers. Without proactive and reactive tactical measures, an enterprise risks losing market share or deteriorating its brand reputation. Tactical measures to counter competition might encompass targeted marketing campaigns, temporary price adjustments, or limited-time offers [17]. These actions are designed to keep the enterprise on par with, or ahead of, its rivals while still adhering to the broader strategic framework. By staying attuned to competitive dynamics and making prompt adjustments, the enterprise can maintain its footing in a turbulent market.

Communication and leadership skills are pivotal in implementing effective tactical decisions. Managers are responsible for conveying the rationale behind short-term changes and motivating employees to adapt swiftly. When there is clear communication regarding new procedures or policy changes, employees understand the goals and the methods to achieve them. This clarity reduces resistance to change and improves execution speed. Moreover, the role of leadership is to foster a culture that values adaptability, continuous learning, and collaboration, ensuring that tactical initiatives are met with enthusiasm and commitment. Strong leadership at the tactical level also builds trust, which is fundamental for maintaining morale and performance under tight deadlines or challenging conditions.

Evaluation and feedback loops are integral to refining tactical decisions. Unlike strategic decisions that may have longer feedback cycles, the outcomes of tactical actions often manifest quickly – whether in daily sales figures, weekly production volumes, or monthly financial statements. Managers can use performance metrics to gauge the effectiveness of recent initiatives, identifying both successes and areas for improvement. Feedback loops can be formal, such as scheduled reviews, or informal, such as regular team meetings where frontline staff share observations. This process of constant evaluation and adjustment cements the enterprise's ability to remain

nimble [18-19]. As external conditions evolve, the capacity to learn from ongoing efforts becomes a source of competitive strength.

While overarching strategies shape an enterprise's long-term objectives, the tactical approach is often the deciding factor in whether those objectives materialize into tangible results. Tactics serve as the tangible actions and immediate measures that bridge the gap between strategic vision and real-world execution. By focusing on near-term goals, the tactical approach ensures the enterprise remains agile, seizing opportunities and averting threats in a timely manner. In fast-paced markets or industries prone to sudden shifts, a nimble tactical stance can be critical for preserving revenue streams, optimizing resources, and safeguarding the enterprise's financial stability.

Tactical approaches excel at responsiveness, a quality that is especially vital for maintaining financial and economic stability. Consider how quickly consumer preferences or regulatory guidelines can change. If an enterprise is locked into a rigid long-term plan without the ability to pivot, it risks losses in both market share and profitability. By contrast, well-coordinated tactical adjustments – such as revising production schedules, altering pricing, or rolling out targeted promotions – can capitalize on short-lived opportunities or insulate the enterprise from immediate dangers. This real-time adaptability allows managers to reallocate resources swiftly, steer operations effectively, and avoid the pitfalls of inertia. Another hallmark of the tactical approach is the granularity of decision-making. While strategic planning might set generalized targets for profitability or market expansion, tactical decisions drill down into the specifics: which market segment to address, what distribution channel to use, and how to optimize product features based on current data. This level of detail proves invaluable for enhancing the financial outcomes of the enterprise because managers can fine-tune operational activities to match immediate conditions. If a certain segment is showing rapid growth, tactical decisions may reassign marketing budgets or deploy additional staff to maximize returns before competitors step in.

In many enterprises, financial success hinges on well-managed operations. The tactical approach offers clear advantages in guiding day-to-day and week-to-week management. For instance, decisions related to staffing, inventory levels, or resource allocation can significantly impact both costs and revenues. A surge in demand for a particular product might necessitate overtime pay or temporary hires, which in turn affects operational expenses. Tactical vigilance ensures these adjustments are neither excessive nor insufficient, thus preserving margins. Through regular monitoring and swift recalibration, enterprises can keep a close handle on their cost structures, thereby contributing to stable and predictable financial performance.

Quick feedback loops also distinguish the tactical approach as a valuable tool for fostering economic stability. Tactics often produce results or reveal shortcomings within days or weeks, which can be measured through metrics like sales figures, production turnaround times, or customer feedback. Such rapid data points enable managers to evaluate the success of tactical initiatives almost in real time, identifying inefficiencies and rectifying them without delay. This approach reduces the risk of

small problems escalating into significant threats to financial stability. Moreover, the frequent refining of tactics nurtures a culture of continuous improvement, strengthening the enterprise's competitiveness and resilience over time.

Risk mitigation is another area where a tactical approach can be highly beneficial. Large-scale disruptions – like swings in commodity prices or sudden supplier issues – often require immediate responses. By employing a set of adaptive tactics, managers can redistribute inventories, renegotiate terms, or alter production processes to offset increased costs or temporary supply shortfalls. While strategic planning includes broader risk assessments, it may not provide the immediate flexibility necessary when crises loom suddenly. Tactics, on the other hand, are designed for quick deployment and can serve as the frontline defense for preserving liquidity, maintaining relationships, and protecting revenue streams when uncertainty arises.

The tactical approach also supports ongoing alignment with consumer needs and market trends. Today's business environment is flooded with real-time data, thanks to digital tools and analytics platforms. This abundance of information enables enterprises to gain granular insights into customer behaviors, competitor moves, and shifts in market sentiment. By translating these insights into targeted, short-term actions – such as flash sales, limited-time offers, or quick product enhancements – enterprises can attract and retain customers more effectively. This immediate responsiveness builds goodwill, fosters brand loyalty, and generates stable cash flow, all of which are essential for long-term financial and economic strength.

Leadership and team engagement flourish under a tactical framework as well. Tactical success stories – like surpassing a monthly sales target or executing an effective cost-saving initiative – provide concrete, near-term wins that boost morale and confidence. Employees see how their efforts translate directly into results, reinforcing accountability and motivation. This sense of immediate impact can energize teams and encourage collaboration across departments, which further enhances operational efficiency. When employees feel connected to the enterprise's short-term achievements, they are more likely to remain committed, thereby reducing turnover expenses and preserving valuable human capital that contributes to overall stability.

The tactical approach proves invaluable to securing financial and economic stability by delivering adaptability, granular focus, quick feedback loops, and enhanced operational control. Where strategic plans outline where the enterprise intends to go, tactics confirm how it gets there – step by step, day by day. Their inherent agility offers a powerful counterbalance to unforeseen shifts or competitive pressures, ensuring that the enterprise can sustain profitability and maintain its foothold in the market. When paired with a cohesive strategic vision, a robust tactical approach ensures that the enterprise remains not just resilient, but consistently poised to harness emerging opportunities for continued growth and stability.

Ensuring the financial and economic stability of an enterprise is a complex, multifaceted process that requires a synergistic blend of strategic foresight and tactical agility. By setting clear objectives, conducting comprehensive environmental scans, and integrating financial goals with broader business strategies, management

can lay a strong foundation for stability. On the tactical side, effective risk management, cost optimization, liquidity maintenance, and real-time data analysis allow for swift responses to changing conditions. Ultimately, the success of this approach lies in the continuous alignment between long-term strategy and short-term tactical actions. As market conditions evolve, so too must the management decisions, ensuring that the enterprise remains resilient, competitive, and prepared to capitalize on emerging opportunities while safeguarding its financial health (Table 3).

Table 3

Comparison of strategy and tactics for ensuring the financial and economic stability of the enterprise

Strategy	Tactics
Long-term perspective, focusing on multiple years and overarching goals	Short-term focus, addressing immediate needs and opportunities in days, weeks, or months
Broad, directional choices that shape overall resource allocation and market positioning	Narrow, operational actions that implement or refine current processes and address specific tasks
Systematic risk assessment integrated into long-range planning and contingency measures	Rapid, targeted responses to immediate threats or disruptions, often with quick adjustments
Periodic reviews with medium-to-long time frames for measuring outcomes (quarterly, annually)	Frequent, immediate feedback loops (daily, weekly) allowing swift corrections and adaptations

Source: formred by the author

In summary, the features of making tactical decisions involve rapid responsiveness, coordination across departments, real-time resource optimization, liquidity management, risk containment, data-driven analysis, competitive awareness, strong leadership, and iterative improvement [20]. These elements operate in concert to ensure that each short-term step fortifies the enterprise's broader strategic aims. By balancing flexibility with adherence to established goals, tactical management becomes a powerful instrument for safeguarding the financial and economic stability of an enterprise. In an ever-shifting market, the ability to make sound, swift, and well-coordinated tactical decisions can differentiate enterprises that merely survive from those that continually thrive.

Conclusions

In concluding this exploration of strategy and tactics in management decision-making, it becomes evident that financial and economic stability rests upon a balance between long-term vision and short-term responsiveness. Strategic management supplies the guiding framework that directs resource allocation, shapes competitive positioning, and defines the enterprise's overarching mission. Tactics, conversely, provide the tools to enact this vision, adapting flexibly to immediate market fluctuations and emerging challenges.

A key takeaway is the integrated nature of these processes. Strategy and tactics are not isolated domains; they function in a dynamic feedback loop. Effective strategic

planning informs the parameters within which tactical choices are made, while tactical outcomes generate insights for refining or recalibrating strategy. This cyclical interaction ensures continuous learning and adaptability, which are prerequisites for maintaining relevance in volatile economic settings. Another critical conclusion is the value of systematic analysis, both in the form of rigorous external scans and internal assessments. By understanding market forces, technological shifts, and regulatory environments, leaders can establish realistic yet ambitious goals. Concurrently, evaluations of internal resources, capabilities, and risks enable more effective alignment between strategic objectives and the tactical steps required for day-to-day success. Accurate data interpretation and cross-functional collaboration further fortify the enterprise against unforeseen disruptions. Furthermore, financial and economic stability demands strong leadership and clear communication. Whether setting strategic goals or rolling out tactical initiatives, leaders must articulate a compelling vision, align teams to shared priorities, and nurture a culture open to change. The human element – manifested through employee engagement, skill development, and collaboration – serves as a vital determinant of whether strategies and tactics will truly translate into tangible improvements and sustainable growth.

The motivational and cultural impact of tactical successes also plays a substantial role in preserving economic stability. Short-term wins, such as exceeding a monthly sales target or trimming costs in one operational unit, can invigorate employees and reinforce a culture of accountability. This momentum accumulates as employees see immediate results from their efforts and contributions, fostering higher morale and a sense of shared purpose. Over time, a workforce that is empowered by these tactical victories develops greater resilience and adaptability. This is not just an abstract cultural benefit – it has tangible financial implications. Engaged employees typically deliver higher productivity and lower turnover rates, which in turn reduce recruitment and training costs, thus maintaining the enterprise's economic well-being. Collaboration across departments often flourishes under a tactical approach, as well. Short-term initiatives frequently require input from multiple functional areas – marketing, operations, finance, and logistics – to ensure a successful outcome. This cross-functional cooperation deepens communication channels and breaks down silos, leading to more cohesive decision-making. From a financial standpoint, seamless collaboration enhances process efficiency and prevents redundancies. For instance, a new promotional push might require marketing to coordinate with the production team to confirm sufficient inventory levels, which in turn influences the procurement team's orders. Such close-knit cooperation optimizes resource usage, supports swift action when a last-minute change is needed, and ultimately safeguards the enterprise's capacity to react to market conditions without incurring avoidable costs. Importantly, the tactical approach also fuels continuous improvement. By design, tactical initiatives often have short feedback loops. Whether it's a weekly analysis of sales data or daily reports from the production floor, these frequent touchpoints provide ample opportunities to refine processes. If certain tactics prove successful in boosting revenue or cutting expenses, they can be scaled or replicated in other parts of the enterprise. Conversely, if a particular tactic underperforms, leaders can pivot quickly to test new ideas, limiting potential financial damage.

This culture of experimentation – made feasible by the short cycles and measurable outputs typical of tactical interventions – encourages a spirit of agility and learning that can prevent stagnation and bolster the enterprise's economic backbone over time.

In sum, ensuring the financial and economic stability of an enterprise is a multifaceted endeavor. Strategic management offers the long-range blueprint, while tactical decision-making executes it in the short term. Both require a commitment to proactive thinking, rigorous analysis, and agile action. When integrated effectively, strategy and tactics act as complementary forces, safeguarding the enterprise against market turbulence and positioning it for ongoing success. By continuously honing these dual aspects of management, enterprises can achieve not only stability but also lasting prosperity in an ever-evolving global economy.

References:

1. Ilyash O., Lupak R., Kravchenko M., Trofymenko O., Duliaba N., Dzhadan I. (2022) A forecasting model for assessing the influence of the components of technological growth on economic security. *Business: Theory and Practice*, vol. 23(1), pp. 175-186. DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2022.15298
2. Kopytko M., Myskiv G., Lykholat S., Petryshyn N., Tarans-kiy I., Tiurina N. (2022). Planning of resource support for the management system of the process of increasing the level of competitiveness in the environment of the functioning of the socio-economic system. *International Journal of Sustainable Development & Planning,* vol. 17(8), pp. 2571-2577. DOI: https://doi.org/10.18280/ijsdp.170825
3. Al-Ayed S.I. (2019). The impact of strategic human resource management on organizational resilience: an empirical study on hospitals. *Business: Theory and Practice*,vol. 20, pp. 179-186. DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2019.17
4. Kryshtanovych S., Kindzer B., Goryn M., Kravchenko A., Frunza S. (2020). Management of socio-economic development of tourism enterprises. *Business: Theory and Practice,* vol. 21(1), pp. 420-426. DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2020.12162
5. McIver D, Lengnick-Hall ML, Lengnick-Hall CA (2018) A strategic approach to workforce analytics: Integrating science and agility. *Business Horizons,* vol. 61 (3), pp. 397-407. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.005
6. Boon C., Eckardt R., Lepak D., Boselie P. (2018) Integrating strategic human capital and strategic human resource ma-nagement. *The International Journal of Human Resource Management,* vol. 29 (1), pp. 34-67. DOI: https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063
7. Dokiienko L. (2021) Financial security of the enterprise: An alternative approach to evaluation and management. *Business, Management and Economics Engineering,* vol. 19(2), pp. 303-336. DOI: https://doi.org/10.3846/bmee.2021.14255
8. Zhovnirchyk Y., Cherkaska V., Inozemtseva O., Zhuravel S., Pyzyuk D. (2023). A planning model for improving personnel competence in pursuit of sustainable development. *International Journal of Sustainable Development and Planning,* vol. 18(9), pp. 2959-2965. DOI: https://doi.org/10.18280/ijsdp.180934
9. Alazzam F.A.F., Shakhatreh H.J.M., Gharaibeh Z.I.Y., Didiuk I., Sylkin O. (2023). Developing an information model for E-Commerce platforms: A study on modern socio-economic systems in the context of global digitalization and legal compliance. *Ingénierie des Systèmes d'Information*, vol. 28, no. 4, pp. 969-974.
10. Filyppova S., Kovtunenko Y., Filippov V., Voloshchuk L., Malin O. (2021). Sustainable development entrepreneurship formation: System-integrated management tools. *E3S Web of Conferences*, p. 255, article 01049. DOI: https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125501049
11. Valentinavičius S. (2009). Theoretical aspects of enterprise business strategy formation. *Business: Theory and Practice*, vol. 10(2), pp. 130-141. DOI: https://doi.org/10.3846/1648-0627.2009.10.130-141

12. Schmidt J, Pohler D, Willness C (2018) Strategic HR system differentiation between jobs: The effects on firm performance and employee outcomes. *Human Resource Management,* vol. 57 (1), pp. 65-81. DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.21836

13. Shyra T., Shtyrov O., Korchynskyy I., Zerkal A., Skoryk H. (2020). Providing the corporate security strategy in the management system of the enterprise. *Business: Theory and Practice*, vol. 21(2), pp. 737-745. DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2020.12975

14. Lagodiienko V., Popelo O., Zybareva O., Samiilenko H., Mykytyuk Y., Alsawwafi F.M.A.S. (2022). Peculiarities of the management of the foreign economic activity of enterprises in current conditions of sustainability. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, vol. 17(4), pp. 1215-1223. DOI: https://doi.org/10.18280/ijsdp.170420

15. Drobyazko S., Barwinska-Malajowicz A., Slusarczyk B., Chubukova O., Bielialov T. (2020). Risk management in the system of financial stability of the service enterprise. *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 13(12), pp. 1-15.

16. Bani-Meqdad,M.A.M., Senyk P., Udod M., Pylypenko T., Sylkin O. (2024). Cyber-environment in the human rights system: Modern challenges to protect intellectual property law and ensure sustainable development of the region. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, vol. 19, no. 4, pp. 1389-1396.

17. Rushchyshyn N., Medynska T., Nikonenko U., Kostak Z., Ivanova R. (2021). Regulatory and legal component in ensuring state's financial security. *Business: Theory and Practice*, vol. 22(2), pp. 232-240. DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2021.13580

18. Panchenko V., Ivanova R., Viunyk O., Androshchuk I., Guk O. (2022). Forming a methodological approach to the management system of innovative activities at enterprises in conditions of economic development. *Journal of Business Economics and Management,* vol. 23(5), pp. 1155–1169. DOI: https://doi.org/10.3846/jbem.2022.17804

19. Alazzam F.A.F., Tubishat B.M. A.-R., Storozhuk O., Poplavska O., Zhyvko Z. (2024). Methodical approach to the choice of a business management strategy within the framework of a change in commercial activities. *Business: Theory and Practice*, vol. 25(1), pp. 1-10. DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2024.19676

20. Bazyliuk V., Shtangret A., Sylkin O., Bezpalko I. (2019). Comparison of institutional dynamics of regional development publishing and printing activities in Ukraine: methodological and practical aspects. *Business: Theory and Practice*, vol. 20, pp. 116-122.

DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-540-2-32

Natalia Bobro
Candidate of Economic Sciences, Doctor of Philosophy,
Director of the Digital Department
Private Higher Education Institution «International European University»;
Director of the «NooLab & AI» Scientific Laboratory of the
Private Higher Education Institution «International European University»

DIGITAL TECHNOLOGIES IN EDUCATION AS A FACTOR OF ECONOMIC DEVELOPMENT

Summary

The article explores the role of digital technologies in education as a factor of economic development, focusing on the concept of digital maturity as a key criterion for assessing the level of digital transformation of the education sector. Introduction of pervasive technologies, including artificial intelligence, big data, virtual and augmented reality, as well as digital avatars in higher education institutions is analysed. Particular attention is paid to the economic effects of digitalisation, in particular, optimisation of educational management, increasing the accessibility and efficiency of educational services. The digital avatar technology as an innovative tool for structuring and optimising educational processes is studied. Its potential for improving management decisions, personalising learning and adapting educational institutions to rapid technological change is considered. The paper analyses international models and methodologies for assessing the digital maturity of education, and substantiates the need to develop specialised approaches that take into account the unique social and economic characteristics of the educational system. The findings contribute to a deeper understanding of digital education as a driving force for economic modernisation, emphasising the role of higher education institutions in shaping innovation potential and training competitive personnel. The publication proves that the successful digital transformation of education will determine not only the competitiveness of universities, but also their ability to achieve long-term economic and social development in the context of Industry 4.0 and 5.0.

Introduction

Digitalization of education is one of the key factors of socio-economic development in the context of global technological change. The integration of digital technologies into the learning process creates new opportunities to increase the accessibility, efficiency, and inclusiveness of educational services, which has a direct impact on economic modernization. At the same time, this process is accompanied by challenges related to ensuring the quality of educational programs, adapting to rapid technological innovations, and the need to form digital competencies in teachers and students.

In the current scientific discourse, the digital transformation of education is viewed through the prism of such concepts as the digital maturity of educational systems, the integration of artificial intelligence into the educational environment, the implementation of digital avatars and personalized learning trajectories. These aspects determine not only the strategic guidelines for the development of educational institutions, but also form the economic efficiency of their activities.

It is important to note that the concept of digital maturity of education, which was originally used mainly in the economic context, is becoming increasingly relevant for the educational sphere. It reflects the level of integration of digital technologies into the learning process, organizational management, and research, which directly affects the competitiveness of educational institutions in the global space.

Despite the active development of digital education, many aspects of its transformation remain insufficiently studied. In particular, the scientific literature fragmentarily covers the issues of the impact of digital technologies on the economic sustainability of educational institutions, the effectiveness of using digital avatars to manage educational processes, and mechanisms for adapting the educational system to the challenges of Industry 4.0 and 5.0.

The aim of this research is to analyze the role of digital technologies in education as a factor of economic development, to determine the level of digital maturity of educational institutions, and to substantiate the key vectors of their digital transformation. The paper also considers the issues of integrating digital avatars into the educational environment, assessing the socio-economic effects of digitalization, and identifying imperatives for regulating digital education.

Thus, the research is aimed at revealing the theoretical and practical aspects of the digital transformation of education, analyzing its impact on economic modernization, and identifying promising areas for the development of the educational system in the context of technological revolutions.

Chapter 1. Digital maturity of education

The digital transformation of education, which is a systemic and irreversible process, requires a conceptual understanding of its essence and development vectors through the prism of methodological analysis of technological revolutions. The institutional specificity of education implies that digital technologies have variable effectiveness depending on their functional purpose and the level of integration into the learning process. Deepening digital modernization of education is accompanied by reformatting the interaction between educational institutions, government agencies, and end users of educational services according to the logic of global technological change [1; 2].

The study of theoretical methodological and practical aspects of the digitalization of education is a subject of interdisciplinary scientific interest, covering both academic and public discourses. One of the key conceptual approaches in the study of digital transformation is the analysis of digital maturity (DM) of education as a criterion for the adaptation and sustainability of educational systems in the context of technological change [3, p. 52].

The DM of education acts as a conceptual focus, a starting point for defining, identifying, and understanding the nature and essence of digital transformations in modern society and the educational environment. The theoretical understanding of the DM of education allows to reduce the whole set of digital issues, challenges, and topics to one key problem: the need to understand and assess the role and place of digital transformation of modern society and education in the context of the general logic of current and future technological revolutions, defined as Industry 4.0 and 5.0.

The concept of digital maturity, which emerged in the course of theoretical discussions about Industry 4.0, initially referred exclusively to the economic and managerial aspects of market economy development. Subsequently, it began to be used in the educational context [4, p. 1223]. The very notion and theoretical concept of DM can play a significant role in determining the key guidelines in the process of finding optimal strategies for the digital transformation of education.

Determining the level, nature, and essence of the DM actually sets the goals, objectives, and stages of education development and its subjects on the path of mass digitalization of the sector. The DM acts as a kind of compass, guided by which educational actors will form their own trajectory towards a certain digital ideal. The success or failure of the entire state strategy of large-scale digitalization of national education depends on the level of the achieved DM.

Having emerged within the framework of the Industry 4.0 concept, the notion and concept of DM will not remain unchanged in the context of the development and transformation of economic modes under the influence of the following technological revolutions. The working hypothesis is based on the belief that each stage of development and formation of digital technologies, starting with Industry 4.0 and subsequent Industries X.0, will have its own image of digital maturity of education.

In the modern scientific discourse, digital technologies are considered as a set of innovative tools, including Big Data technologies, virtual and augmented reality, robotics elements, sensor systems, artificial intelligence, advanced manufacturing technologies, industrial Internet, wireless communications, quantum computing, and distributed ledger systems [5, p. 41]. These technological components determine the parameters and vectors of development of the educational environment in the context of Industry 4.0.

Within the scientific literature, these technologies have been classified as “penetrating” due to their ability to seamlessly integrate into all key areas of socio-economic activity, including education [1; 3]. The impact of these technologies on various sectors is considered through the prism of digitalization, and the level of their adaptation and efficiency is assessed through the concept of digital maturity. The latter, in turn, is interpreted as a systemic indicator that reflects not only the current level of digital development of enterprises and industries, but also their prospective trajectory of digital transformation according to possible scenarios of technological upgrades.

The digitalization of education is attracting the attention of government agencies, which is leading to the development of special programs aimed at stimulating the implementation of digital technologies in various sectors. The main list of digital technologies that play a key role in the digital transformation of industries is defined

in a number of state strategic programs of national development. International digital transformation programs include:

- Industrie 4.0 (Germany) [6];
- Made in China 2025 (China) [7];
- Manufacturing USA (USA) [8].

Certain technologies are also integrated into the national strategies for the development of artificial intelligence in countries such as China, the United States, the European Union, the United Kingdom, Germany, France, etc. [9].

These programs are directly related to the theory and practice of Industry 4.0, aimed at the technological modernization of economic and social systems through digital innovation.

An analysis of the available literature clearly confirms that the digitalization of industries in different countries is occurring with different intensities, which leads to different levels of digital maturity. Despite the widespread use of the term "digital maturity" in applied practice, it still does not have a well-established, generally accepted definition in the scientific discourse. There are different interpretations of it in open sources.

In particular, digital maturity is understood as "a key indicator of the level of a company's digital development", which can be expressed in readiness for management changes, the ability of an enterprise to offer optimized products to customers or effectively provide and control public services. At the same time, E. Tocto-Cano, S. Paz Collado, JL. López-Gonzales, JE. Turro-Chaparro interpret digital maturity as a tool widely used in software development, which has become widespread in such industries as education, healthcare, energy, finance, public administration, and other sectors [10].

International studies of the digital maturity of economic sectors focus on its assessment using conceptual models, in particular, the "digital maturity assessment model" or the methodology for determining priority elements in the digital maturity framework for higher education institutions (DMFHEI). Methods of analyzing the digital maturity of universities are also used, in particular Analytic Network Process (ANP) and Decision EXpert (DEX) [11, p. 109].

It should be noted that most models for assessing the digital maturity of enterprises have been developed by international researchers, and an analysis of the literature of recent years confirms the active use of these methods in the field of IT, manufacturing, small business, telecommunications, and other sectors. Among the well-known approaches are The Digital Maturity Model 4.0 and the Digital Maturity Model (developed by Deloitte) [9]. It is important to note that despite the growing demand for digital maturity assessment results in industrial sectors, the education sector has not yet been sufficiently researched in this regard.

This gap in research necessitates the development of specific methods for assessing the digital maturity of education, taking into account its unique features, including the role of digital technologies in the learning process, management of educational institutions, and organization of research. In our case, the digital maturity of education in the period of Industry 4.0 is defined as an integral characteristic of the implementation process and the use of penetrating technologies in key educational

processes. It reflects the level of adaptation of education to the conditions of digital transformation, the degree of effective use of digital tools, and their impact on the educational ecosystem.

The absolute criterion for achieving the maximum level of digital maturity of education in the context of Industry 4.0 is not only the implementation of individual digital technologies, but also the use of integrator technologies, in particular digital avatars, which provide comprehensive management of educational processes and their synchronization with economic and social demands [12, p. 65]. The following analysis is based on the assumption that each technological mode (starting with Industry 4.0), which creates a number of challenges and expectations for education, corresponds to a certain level of digital maturity of the educational system.

The main challenge of Industry 4.0 is the need for effective implementation and use of penetrating technologies in order to:

- maximum automation and unification of educational and production processes;
- radical reduction of costs for the production of goods and services;
- maximum satisfaction of market demand for high-quality products at the lowest price by digitalizing dangerous and monotonous processes.

Industry 5.0, in turn, is creating a new paradigm focused on harmonizing the interaction between humans and technology. The main challenge of this technological mode is the transition from mass production of standard technologies and goods to their personalization and individualization, which forms new requirements for educational strategies, teaching methods, and professional training.

The digital maturity of education in the future era of Industry 5.0 will be significantly different from the digital maturity of education in the period of Industry 4.0. If earlier the main assessment criteria were the scale of digital technology implementation, standardization, and automation of educational processes, in the new environment, individualization, personalization, and adaptability of educational solutions will become a priority. The education of the future will increasingly focus on creating unique learning trajectories that take into account the personal characteristics, professional interests, and requests of each student.

The focus of digital maturity of education will shift from the number of implemented digital technologies as the main criterion to assessing the mechanisms of their effectiveness in meeting the request of customers and consumers for personalized and individualized educational products and services. Industry 5.0 does not deny or reject the technological achievements of Industry 4.0, but offers a reassessment of value orientations based on the integration of penetrating technologies into educational practice.

Within Industry 4.0, humanistic values of education and individual consumer requests are to some extent inferior to the desire for technological efficiency and the creation of maximally unified educational products at the lowest price. In Industry 5.0, the main criterion for the digital maturity of education will be the compliance of digital technologies with new social value orientations that provide for the formation of education with a “human face”.

A unified educational product, no matter how high-quality, affordable, and technologically efficient, will eventually lose mass appeal in the global education

market. In the context of revolutionary changes in the value and goal orientations of Industry 5.0, demand will shift to unique educational solutions that meet the requests of each individual and society as a whole.

Thus, the immanent characteristics of the technological revolutions that form Industries 4.0 and 5.0 determine a fundamental difference in the interpretation of the digital maturity of education in these ages. Within the framework of modern Industry 4.0, digital maturity of education is defined primarily as *a characteristic of the implementation processes and effective use of digital technologies, which is expressed by their penetration and relevance of integration into the educational environment. Instead, in the context of the future Industry 5.0, the digital maturity of education is gaining importance as a comprehensive indicator that reflects the scale and depth of digital technology integration based on customized and personalized approaches to educational processes.*

Chapter 2. Digital avatar in the educational environment

One of the most striking markers of the new educational reality is the digital avatar (DA) technology, which is gradually gaining more autonomy and sustainability in various fields. At the same time, a unified and unambiguous understanding of the essence of this concept in social and technological environments has not yet been formed in scientific discourse.

The most general and practically generally accepted definition of a digital avatar in the engineering and technological context is formulated as a set of mathematical models and algorithms that describe a certain object. Although the application of the digital avatar concept in social systems is more complex and ambiguous, such avatars of various physical objects have long been successfully integrated into the engineering and management practices of Industry 4.0.

It is worth noting that in 2011, when the concept of Industry 4.0 was first introduced in Germany, German experts formulated its basic principles:

Compatibility is the ability of different devices, sensors, and people to interact with each other via the Internet of Things (IoT):

– Transparency is the result of such interaction, when digital copies of real objects, systems, and processes are created in the virtual environment, accurately reproducing all changes in their physical analogs. Due to this, complete information about the functioning of equipment, “smart” products, production systems, etc. is accumulated.

– Technical support is the use of computer systems to help people make decisions by collecting, analyzing, and visualizing all data related to the functioning of digital avatars.

– Decentralization of management decisions is a transfer of some management functions to cyber-physical systems to increase the efficiency and flexibility of production and educational processes.

It is generally accepted that the concept of a “digital avatar” was introduced into scientific circulation by Dr. M. Grieves of the Florida Institute of Technology (USA) in collaboration with NASA expert J. Vickers [11, p. 110]. According to M. Grieves, the conceptual model of a digital avatar includes three main components:

– physical objects in real space;
– their digital analogs in the virtual environment;
– data and information flows that provide interconnection between physical and virtual objects.

With the growing integration of this technology into the industrial sphere, many interpretations of it have emerged and continue to expand. Without going into a detailed analysis of all the variations, it is worth noting that in a general sense, *a digital avatar means a technology for creating a virtual copy of an object or process for its research and optimization*.

Leaving aside the analysis of the specifics of this technology's application in industry, the main focus is on its prospects and social effects in the context of education. The analysis of existing international and national research allowed to outline the key thematic areas and problematic aspects of the implementation of digital avatars in the educational environment.

The number of references to digital avatar technology in education in international sources, compared to industry, remains relatively small. For example, researcher S. Yahodzinskyi considers the use of digital avatars in distance learning in the field of architecture, noting that this technology is part of a "set of five new digital technologies that use virtual and augmented reality" and opens up new opportunities for learning [13, p. 77].

In turn, A. Kozynets and V. Shpylyova, analyzing the implementation of digital avatars in engineering education, note that the integration of this technology into the educational process can contribute to the dissemination of new knowledge among students, teachers, and business representatives, as well as increase motivation to learn [14, p. 217].

It should be emphasized that most publications devoted to digital avatars in education and indexed in the WOS international citation database are mostly dated to 2024, and the earliest recorded research is dated only to 2018. This is probably due not so much to the lack of demand for this technology in the educational environment as to the lack of obviousness of the existing experience of its implementation. As a result, there is still little research devoted to digital avatars in education.

The key aspect of using digital avatar technology in education is that it is not aimed at reducing or leveling human potential in the learning process. Concerns that digital technologies could completely replace teachers and traditional teaching methods are one of the main obstacles to the implementation of promising digitalization initiatives, particularly in education.

Recently, scientific journals have begun to publish articles on the use of digital avatars in education. However, most of them focus not so much on a comprehensive analysis of the advantages and disadvantages of this technology in the educational environment as on general considerations of the usefulness of the educational process digitalization as such.

In the literature, there are interpretations of a digital avatar as a "digital educational environment of higher education institutions" [15] or "high-quality digital space of the university" [16], which, in fact, does not explain the essence of this technology. Some researchers use a similar concept of "virtual avatar," which is understood as a

digital representation of the real educational process, taking into account all its characteristics. At the same time, this interpretation does not correspond to the original concept of a digital avatar as a reference model based on which a highly accurate digital copy of a certain process or object is created.

The topic of the digital avatar in education is also considered in the context of analyzing methods of evidence-based management and processing of educational data. However, in such works, this concept is mentioned only superficially, without a detailed consideration of its functional purpose and goals of integration into the education system. Therefore, current research only partially covers the potential of the digital avatar, leaving open questions about its practical application in the learning process.

So, does the promising and productive digital avatar technology in Industry 4.0 have an effective future in education? In engineering, according to M. Grieves' concept, the key is to establish the relationship between a physical object, product, technology, and the information underlying them in order to optimize quality control, technological and managerial decisions [11]. In the educational environment, the issue of education transformation in the context of global digitalization and network technologies, which form a new format of the educational process as a leading social institution of modern society, is of fundamental importance.

Education in the new digital reality can serve as an integration mechanism between the world of digital, virtual objects and technological solutions and the world of physical objects that exist in the space of social interactions, meanings, and human relations. The task of combining these two dimensions – physical and virtual – is one of the key challenges of the modern education system. Digital avatar technology can play a fundamental role in solving this task.

Digital avatars in education cannot be simple analogs of "digital twins" in industry, created for technical products or devices. Educational digital replicas should reflect the specifics of social objects, which, on the one hand, have technical and administrative stability of design, and on the other hand, include all aspects related to the human factor.

Among the promising areas of creating digital avatars in education are the development of digital replicas of such educational objects and systems as students and teachers, structural units and educational institutions, as well as various activities within research and educational institutions. For the successful implementation of this concept, it is necessary to identify the necessary and sufficient conditions without which the creation of digital avatars in education is impossible.

The methodology for designing digital educational reality should take into account not only technological aspects but also the specifics of the social object for which the digital avatar is created. A comprehensive approach to the development of such systems will allow not only to integrate digital technologies into the educational process, but also to ensure effective interaction between the digital and physical components of modern education.

Digital avatar of an educational object can be created under the following conditions:

– Building a mathematical model of an object or phenomenon for which the digital avatar is being developed. All processes should be described in the language of mathematical formulas and algorithms.

– Development of the necessary technical tools for collecting, processing, and storing data on a social object, which requires specialized software.

– Real-time information collection, which involves constant updating and correction of data transmitted to the digital avatar.

– Implementation of a mechanism for digital avatar adaptation, which allows for its refinement and provides feedback from a real social object.

– Formation of a theoretical and methodological base for the study of digital technologies in education and their further analysis.

The necessary steps in creating the digital avatar in education include several key stages. At the preparatory stage, the object or process for which the digital avatar is being developed is determined. All its internal and external characteristics are analyzed, after which an electronic passport is formed, containing the necessary documentation, technical specification, mathematical models, and other parameters.

At the data collection stage, the types and amounts of information required to create the digital avatar are determined. Methods for collecting, processing, and storing this data are established, which may include readings from sensors, video cameras for analyzing eye movements while reading, room temperature, keyboard typing speed, etc. After that, a digital model design is developed.

At the development stage, a software system is created that reflects all the defined characteristics of the object. The digital avatar should correspond to the structural and functional features of the real object, reproducing its parameters in the virtual environment.

At the stage of implementation, verification, and adjustment, the created digital avatar is put into operation. It begins to analyze and process the data received, compare it with standard parameters, and identify discrepancies and problems. Using artificial intelligence algorithms, the system makes appropriate decisions and generates analytical reports for developers on the operation of the real object, the digital analog of which it is.

Summarizing the conditions and stages of creating digital avatar technology allows to outline its potential capabilities and prospects for the sphere of education. In particular, an important aspect is the management potential of this technology, which can significantly increase the efficiency of managing individual departments and business processes, as well as the activities of the educational institution as a whole.

The implementation of the digital avatar avoids the traditional “trials and errors” approach, minimizing the risks of management decisions. Due to this, the technology provides disclosure and structuring of internal processes in the sphere of education, making them more transparent and understandable. Verification of administrative decisions based on digital modeling allows to assess their potential consequences, which improves the quality of educational management and contributes to a more accurate forecasting of the development of educational institutions.

In the information sense, educational social objects are often characterized by insufficient transparency of internal processes, which complicates their objective assessment. Even direct supervisors may not have a complete picture of the real state of affairs in the institution or its structural units. As a result, management decisions and administrative orders do not always have the expected effect. The main reason for this phenomenon is the fragmentation and incompleteness of information about the educational environment, which complicates the analysis of its functioning and the development of effective development strategies.

The use of the digital avatar allows to create mathematical models of educational processes, which contributes to their structure, system analysis, and increased decision-making efficiency. The use of this technology makes the internal dynamics of the educational system more transparent for all participants in the management process. This allows not only to better understand the structure and patterns of functioning of educational organizations, but also to optimize their management, ensuring a high level of adaptability to changing conditions.

Another important aspect is the stochastic and intuitive nature of the processes that take place in educational practice. This is due to the social nature of education as a complex system that includes multi-level interactions and unpredictable factors. At the same time, the implementation of technology capable of mathematically describing these processes opens up opportunities for their optimization.

Due to the analysis of Big Data, it will be possible not only to observe, but also to effectively manage the educational environment, assess current trends, and predict future changes. A clear understanding of internal processes will allow for the formation of accurate algorithms for making managerial and administrative decisions, which will help to increase the efficiency of educational management. The use of the digital avatar will significantly improve the quality of information feedback, increase management efficiency, and provide a more adaptive model for administering educational processes.

In this context, it becomes obvious that the transformation of the education system according to the requirements of Industry 4.0 is impossible without the widespread implementation of digital technologies, in particular, the digital avatar. This technology acts as a strategic tool for the transition from local educational reality to a network one, serves as a modern methodology for modernizing management and administration, and also creates a basis for designing, structuring, and visualizing the latest teaching methods in the digital age.

Chapter 3. Social imperatives for regulating the education development

Modern education is one of the priority areas of national policy, playing the role of a key driver of society modernization, public administration, and economy. The main driving force of this transformation is Industry 4.0, which puts forward a number of strategic and practical tasks for the educational sphere, on the successful solution of which the socio-economic development of the country depends.

Industry 4.0 is characterized by the widespread implementation of digital services that transform traditional educational models and contribute to the formation of a new social reality both at the individual level and within the state system as a whole.

National strategic programs are aimed at modernizing key sectors of the economy, including education, by updating the material and technical base, integrating digital services, improving the system of training professional personnel, and revising the forms, content, and teaching methods.

The digital transformation of education is an integral part of the overall digital strategy aimed at radical changes in the functioning of the economy and society [17, p. 110]. The educational system is facing the need to critically rethink its role, available resources, and strategic prospects in the context of digital challenges. These processes expand the horizons of opportunities for society and every citizen, providing access to new forms of learning, development, and professional self-realization These processes expand the horizons of opportunities for society and every citizen, providing access to new forms of learning, development, and professional self-realization.

At the same time, the massive implementation of digital technologies is accompanied by a number of social risks that are actively discussed in scientific circles. Excessive digitalization under certain conditions can create threats to human rights, security, and personal interests of citizens [18, p. 721]. In such a situation, it is important to take targeted measures that predict the potential risks of digital transformations in education, assess their social consequences, and implement digital technologies only if they are reasonably feasible and in the public interest.

It is impossible to completely eliminate all the risks and threats of the digital transformation of education, but minimizing them is the only rational strategy. One of the key ways to reduce these risks is to take into account social imperatives during the large-scale digitalization of the educational sphere. Social imperatives are a set of mandatory requirements aimed at balancing interests, meeting the needs, and ensuring the security of the individual, society, and the state in the process of digital transformation of education according to modern educational policy [19, p. 261].

The main social imperatives for the development of education in the digital age, which ensure a balance of interests of all stakeholders, are:

– high level of digital literacy of participants in the educational process, taking into account their age characteristics and individual knowledge needs;

– personalization and continuity of the educational process, which is implemented through digital services and provides an opportunity for self-study and self-development of each student;

– practice-oriented learning that involves students in interaction with the real sector of the economy, production, and business;

– training of highly qualified personnel capable of quickly adapting to changes in the labor market, quickly retraining, and developing creative thinking;

– modern regulatory framework that protects the interests and rights of citizens, society, and the state, as well as ensures security in the digital educational environment.

Adherence to these principles will contribute to the effective development of digital education, its compliance with modern challenges, and the creation of favorable conditions for the harmonious combination of technological progress and social values.

Taking into account these social imperatives can minimize the negative consequences of the education digitalization. Launching curricula and courses that take into account the age and individual characteristics of the target groups, on the one hand, significantly increases the level of digital literacy of both students and teachers, and on the other hand, contributes to the formation of personalized, practice-oriented approaches to learning.

The development of a system of individual educational trajectories and the concept of lifelong learning is made possible by the active implementation of digital technologies. These technologies contribute to the implementation of the principles of self-education and self-development for every student, regardless of age, place of residence, or previous level of education.

Structural transformation of the economy based on the real sector of production and business requires active involvement of enterprises in the training of graduates of educational institutions [20; 21]. Familiarization of future professionals with industry specifics, corporate culture features, and practical aspects of enterprise activities helps to form specialists focused on the real needs of the modern labor market.

The human resources potential of young professionals entering the labor market is determined by their flexibility, creativity, ability to work in teams, and quick retraining according to changes in the employment structure. It is these qualities that make graduates a driving force for socio-economic transformation.

All digital transformation processes taking place in society should be regulated by an appropriate legal framework. Regulatory acts should ensure the protection of the rights, interests, and safety of every citizen in the context of digitalization of the educational environment and social activities in general.

Conclusions

Digitalization of education is a key factor in economic development that determines the competitiveness of national education systems in the global space. A study of the digital maturity of education as a conceptual framework for the digital transformation of educational institutions confirms that the level of integration of digital technologies directly affects the quality of educational services, their accessibility, and efficiency. The use of artificial intelligence, Big Data, virtual reality, and other penetrating technologies contributes to the modernization of the educational process and optimization of management decisions in higher education.

A separate role in the digitalization process is played by the implementation of digital avatar technology, which opens up new opportunities for personalizing learning, modeling learning processes, and increasing the adaptability of educational institutions to changing conditions. The analysis of existing models of digital maturity indicates the need to develop specific methods for assessing the digital maturity of education that take into account its unique social and economic aspects. The implementation of digital avatars allows to increase the efficiency of educational process management, improve information exchange, and ensure transparency of decision-making.

At the same time, the digital transformation of education is accompanied by a number of challenges and risks that require systemic regulation. These challenges include preserving academic quality, preventing the digital divide, ensuring cybersecurity, and forming digital competencies for all participants in the educational process. That is why an important task of state policy is to develop effective mechanisms to support digital education that combine technological progress with social responsibility and guarantees of equal access to quality knowledge.

Therefore, digital technologies play a key role in reforming the education system and its integration into the economic space of Industry 4.0 and 5.0. The transition to personalized and adaptive digital education contributes to the creation of new learning models focused on the individual needs of students. In the future, the digitalization of education will determine not only the effective functioning of universities and educational institutions, but also their ability to drive socio-economic development in the face of constant technological change.

References:

1. Kolodinska Ya.O., Sklyarenko O.V., Nikolaevskyi O.Yu. (2022) Praktichni aspekty rozrobky innovatsiinykh biznes-idei z vykorystanniam tsyfrovykh servisiv [Practical aspects of developing innovative business ideas using digital services]. *Ekonomika i upravlinnia*, no. 4, pp. 53-60. DOI: https://doi.org/10.36919/2312-7812.4.2022.53. (in Ukrainian)
2. Huk P.V., Sklyarenko O.V. (2022) Ekonomichna dotsilnist modernizatsii pidpryiemstv z vykorystanniam avtomatyzovanykh system [Economic feasibility of enterprise modernization using automated systems]. *Ekonomika i upravlinnia*, no. 2, pp. 103-112. DOI: https://doi.org/10.36919/2312-7812.2.2022.103. (in Ukrainian)
3. Sklyarenko O.V., Yahodzinskyi S.M., Nikolaevskyi O.Yu., Nevzorov A.V. (2024) Tsyfrovi interaktyvni tekhnolohii navchannia yak nevidiemna skladova suchasnoho osvitnoho protsesu [Digital interactive learning technologies as an integral part of the modern educational process]. *Innovatsiina pedahohika*, no. 68(2), pp. 51-55. DOI: https://doi.org/10.32782/2663-6085/2024/68.2.51. (in Ukrainian)
4. Khomenko O.O., Paustovska M.V., Onyshchuk I.A. (2024) Vplyv interaktyvnykh tekhnolohii na protses navchannia i rozvytok zdobuvachiv vyshchoi osvity [The impact of interactive technologies on the learning process and the development of higher education students]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, no. 5(33), pp. 1222-1231. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-1222-1231. (in Ukrainian)
5. Dushchenko O. (2021) Suchasnyi stan tsyfrovoi transformatsii osvity [The current state of digital transformation of education]. *Fizyko-matematychna osvita*, no. 28(2), pp. 40-45. DOI: https://doi.org/10.31110/2413-1571-2021-028-2-007. (in Ukrainian)
6. Industrie 4.0 (Germany). (n.d.). Official Industry 4.0 Strategy. Industrie 4.0 Platform. Available at: https://www.industrie40award.com (accessed February 25, 2025)
7. Made in China 2025 (China). (n.d.). National Strategy for Industrial Modernization. The State Council of China. Available at: https://english.www.gov.cn/2016special/madeinchina2025 (accessed February 25, 2025)
8. Manufacturing USA (United States). (n.d.). Advancing Manufacturing Innovation. Manufacturing USA Initiative. Available at: https://www.manufacturingusa.com (accessed February 25, 2025)
9. Deloitte Digital Maturity Model. (2021). Framework for Assessing Digital Maturity in Businesses and Education. Deloitte Insights. Available at: https://www2.deloitte.com (accessed February 25, 2025)

10. Tocto-Cano E., Paz Collado S., López-Gonzales J.L., Turpo-Chaparro J.E. (2020). A Systematic Review of the Application of Maturity Models in Universities. *Information*, vol. 11(10), p. 466. DOI: https://doi.org/10.3390/info11100466.

11. Grieves M., Vickers J. (2017). Digital Twin: Mitigating Unpredictable, Undesirable Emergent Behavior in Complex Systems. In Kahlen F.-J., Flumerfelt S., Alves A. (Eds.). Transdisciplinary Perspectives on Complex Systems, pp. 85-113. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-38756-7_4.

12. Bobro N.S. (2024) Tsyfrova platforma yak suchasna orhanizatsiina innovatsiia [Digital platform as a modern organizational innovation]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 1, pp. 63-66. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.1.63. (in Ukrainian)

13. Yahodzinskyi S.M. (2015) Hlobalni informatsiini merezhi u sotsiokulturnii perspektyvi: monohrafiia [Global information networks in a sociocultural perspective: monograph]. Kyiv: Agrar Media Grup, 276 p. (in Ukrainian)

14. Kozynets A., Shpylyova V. (2023). Suchasni formy i metody motyvatsii pratsivnykiv sfery vyshchoi osvity [Modern forms and methods of motivating employees in the higher education sector]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 314(1), pp. 212-219. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-32. (in Ukrainian)

15. Karpliuk S.O. (2019) Osoblyvosti tsyfrovizatsii osvitnoho protsesu u vyshchii shkoli [Features of digitalization of the educational process in higher education]. *Informatsiino-tsyfrovyi osvitnii prostir Ukrainy: transformatsiini protsesy i perspektyvy rozvytku: Materialy metodolo-hichnoho seminaru NAPN Ukrainy*, pp. 188-197. (in Ukrainian)

16. Kozhyna A. (2022) Reducing Poverty, Inequality and Social Exclusion in European Countries Based on Inclusive Approaches to Economic Development. *Economics and Management of the National Economy, The Crisis of National Models of Economic System*, pp. 29-32. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-269-2-7.

17. Williamson B., Eynon R., Potter J. (2020) Pandemic politics, pedagogies and practices: digital technologies and distance education during the coronavirus emergency. *Learning, Media and Technology*, vol. 45(2), pp. 107–114. DOI: https://doi.org/10.1080/17439884.2020.1761641.

18. Verina N., Titko J. (2019) Digital transformation: conceptual framework. *In Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering*, pp. 719-727. DOI: https://doi.org/ 10.3846/cibmee.2019.073.

19. Kubiv S.I., Bobro N.S., Lopushnyak G.S., Lenher Y.I., Kozhyna A. (2020) Innovative potential in European countries: analytical and legal aspects. *International Journal of Economics and Business Administration*, vol. 8(2), pp. 250-264. DOI: https://doi.org/10.35808/ijeba/457.

20. Lopushnyak H., Chala N., Poplavska O. (2021) Socio-economic determinants of the ecosystem of sustainable development of Ukraine. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, vol. 915, pp. 1-9. DOI: https://doi.org/10.1088/1755-1315/915/1/012019.

21. Kaku M. (2019) Robots, artificial intelligence, and the future of work. Environmental Health and the US Federal System: Sustainably Managing Health Hazards, p. 254.

DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-540-2-33

Liubov Vodianka
Candidate of Economic Sciences,
Head at the Department of Business and Human Resource Management
Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University
Nataliia Stakhova
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department of Business
and Human Resource Management
Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University

INVESTMENTS IN TECHNOLOGY STARTUPS: CONCEPTUAL PRINCIPLES AND STRATEGIC IMPERTATIVES

Summary

Investment attractiveness is a combination of economic, social, and natural factors that determine capital inflows into a region. It reflects both objective investment conditions – profitability and risk – and the subjective perception of investors. Investment attractiveness is closely linked to investment activity and the investment environment, which influence a region's overall image. Assessing investment attractiveness involves quantitative and qualitative evaluations of innovation potential and implementation. Key factors include socio-economic development, production and commercial potential, labor quality, as well as crime and corruption risks. While investors generally consider similar factors, their relative importance varies. The main drivers of investment growth include production, innovation, economic conditions, workforce, infrastructure, and the social environment, each of which can impact investment appeal positively or negatively. Ukraine possesses strategic advantages such as a favorable geographic location, a highly educated workforce, and relatively low living costs, making it attractive to foreign investors, particularly in the IT sector. Despite economic challenges, Ukraine's innovation sector continues to grow, with startups successfully securing foreign investments. Ukrainian IT companies benefit from cultural proximity to Western markets, skilled employees, and competitive pricing. Government support further enhances investment appeal, fostering technological and innovative growth. However, challenges remain, including regulatory hurdles, limited early-stage funding, and low venture capital inflows. These issues force many Ukrainian entrepreneurs to seek investment abroad, slowing technological advancement. Financial mismanagement and insufficient market demand also contribute to startup failures, as seen in the case of Ecoisme, which struggled to secure sufficient funding despite its innovative energy-monitoring solution. Startup investments play a crucial role in Ukraine's economic resilience, contributing to education, healthcare, financial services, and national security. The success of initiatives like Prozorro highlights the potential of financial innovations in reducing corruption and improving efficiency. Supporting fintech development through transparent regulations can further enhance Ukraine's

investment climate. Promising areas for startup growth include R&D, robotics, bioengineering, 3D printing, software development, and fintech. The National Bank of Ukraine's Fintech Development Strategy 2025, along with government-backed startup programs and the Ukrainian Startup Fund, further support this growth. Given rapid technological advancements and Ukraine's evolving economic landscape, continued research on the investment attractiveness of tech startups remains essential.

Вступ

Стартапи є потужним рушієм розвитку бізнесу, оскільки їхня діяльність, будучи інноваційною за своєю суттю, сприяє появі нових галузей виробництва та змінює напрямки прикладних досліджень і розробок. Актуальність цього питання зумовлена тим, що сучасні технологічні інновації роблять стартапи дедалі поширенішими у світі. Однак на кожен успішний проєкт припадають десятки невдач, і навіть найперспективніші ідеї не завжди отримують багатомільйонні інвестиції.

Запуск стартапу в сучасних реаліях стає дедалі складнішим. Підприємці змушені конкурувати за венчурний капітал і ринкові можливості, а стрімкі зміни в бізнес-середовищі лише ускладнюють цей процес. Тому визначення ефективної стратегії для створення стартапу, залучення інвесторів та досягнення успіху є важливим завданням не тільки для України, а й для глобального ринку.

У добу проривних технологій збереження конкурентоспроможності вимагає постійного відстеження трендів і впровадження передових бізнес-рішень. Стартапи, у свою чергу, стають основним джерелом інновацій та нестандартних ідей для великих компаній.

В Україні кількість стартапів щороку зростає, проте, за оцінками експертів, лише 5% із них мають реальну цінність, а успішними стають лише 2%. Головною проблемою залишається не брак талановитих фахівців, а недостатнє фінансування для розвитку інноваційних продуктів і послуг. Статистика свідчить, що лише незначна частина стартапів доходить до переговорів з інвесторами, тоді як більшість відсіюється ще на початкових етапах.

Проблему інвестиційної привабливості України досліджували такі вчені, як М. Балджи, М. Дубина, О. Зельдіна, Г. Комарницька, В. Ліщук, І. Маркіна та інші.

Однак аналіз основних наукових праць і публікацій з цієї тематики свідчить про необхідність подальшого вдосконалення підходів до оцінки інвестиційної привабливості стартапів в Україні. Це зумовлено динамічними змінами в економіці та потребою адаптації до сучасних ринкових умов.

Розділ 1. Теоретичні засади підвищення інвестиційної привабливості технологічних стартапів в Україні

Інвестиції відіграють ключову роль у розвитку соціально-економічної системи країни, оскільки їхній обсяг, структура та ефективність значною мірою

визначають рівень конкурентоспроможності національної економіки та її подальші перспективи.

Зміни у розподілі інвестицій безпосередньо впливають на масштаби виробництва, рівень зайнятості населення, структурні перетворення в економіці, а також розвиток окремих галузей і секторів. Крім того, динаміка інвестицій є ключовим показником процесу відтворення, оскільки вона демонструє, як розподіляються ресурси між поточними витратами та створенням основи для майбутнього економічного зростання.

У таблиці 1 наведено наукові підходи до визначення сутності інвестиційної привабливості. Дослідники виділяють два основні підходи до її трактування:

Таблиця 1

Наукове трактування сутності інвестиційної привабливості

Автор	Визначення
Балджи М.	Стан компанії, при якому у потенційного власника капіталу виникає бажання піти на певний ризик та забезпечити притік інвестицій в монетарній та (або) немонетарній формі
Зельдіна О.	Комплекс факторів, перелік і вага яких може змінюватись в залежності від: цілей інвесторів; виробничо-технічних особливостей компанії, у яке інвестуються кошти; економічного розвитку у минулому, на теперішній час, а також очікуваного у майбутньому періоді
Комарницька Г.	Системна сукупність потенційних можливостей вкладання коштів з метою отримання економічних вигод у майбутньому
Крахмальова Н. Ліщук В.	Сукупність об'єктивних та суб'єктивних умов, які сприяють або перешкоджають процесу інвестування національної економіки на мікро-, мезо- і макрорівнях
Сержанов В.	Інтегральна характеристика окремих регіонів країни з позиції інвестиційного клімату, рівня розвитку інвестиційної інфраструктури, можливостей залучення інвестиційних ресурсів та інших факторів, як істотно впливають на формування дохідності інвестицій та інвестиційних ризиків та ін.
Федоренко В.	Відповідність регіону основним цілям інвесторів, що полягають у прибутковості, безризиковості і ліквідності інвестицій

Джерело: сформовано автором на основі джерел [13; 15; 17]

1. **Підхід, що фокусується на здатності залучати інвестиції.** Відповідно до цього підходу, інвестиційна привабливість характеризує потенціал країни чи регіону у залученні капіталу. Вона визначається такими факторами, як політична стабільність, якість законодавчої бази, рівень розвитку інфраструктури, економічна політика та рівень ризиків, які можуть впливати на рішення інвесторів.

2. **Підхід, що акцентує увагу на ефективності інвестування.** Згідно з цим підходом, інвестиційна привабливість визначається через здатність капіталу приносити дохід і забезпечувати рентабельність. Враховуються такі показники, як прибутковість інвестицій, термін їх окупності та рівень ризику, що дозволяє оцінити вигідність інвестиційних проєктів.

Таким чином, комплексне розуміння інвестиційної привабливості включає як макроекономічний потенціал країни чи регіону для залучення капіталу, так і мікроекономічну ефективність його використання. Обидва підходи є взаємодоповнюючими та дають змогу оцінити загальний економічний потенціал і перспективи розвитку країни.

Інвестиційний потенціал та інвестиційний ризик формують в сукупності інвестиційну привабливість. Взаємозв'язок між цими поняттями проілюстровано на рисунку 1.

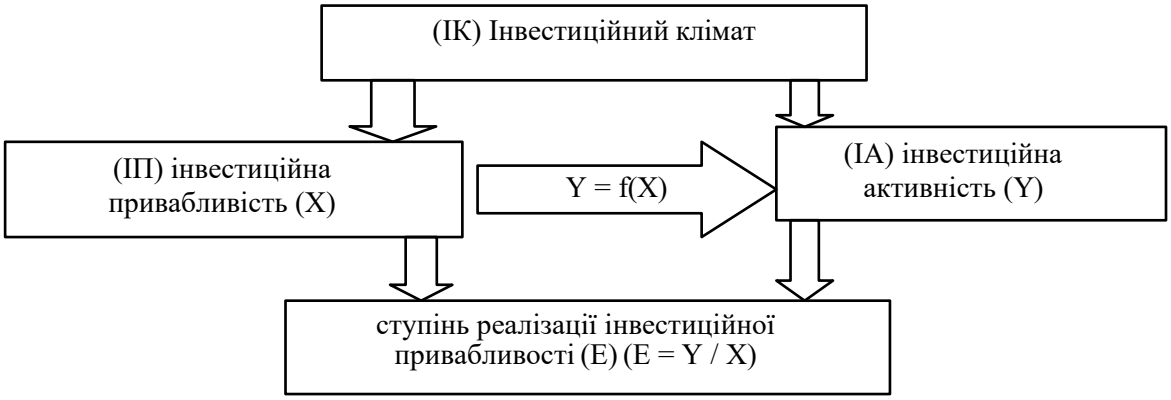


Рис. 1. Взаємов'язок інвестиційної привабливості, інвестиційної активності, інвестиційного клімату.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [13; 15; 17]

«Корнєєва Ю. розрізняє такі види інвестиційного клімату:

- транснаціональний -інвестиційний клімат в масштабах групи країн;
- національний – інвестиційний клімат окремої держави ;
- інвестиційний клімат регіону;
- інвестиційний клімат території;
- інвестиційний клімат галузі» [21].

Отже, можна виділити два види – інвестиційний клімат території та галузі (рис. 2).

Інвестиційна привабливість та інвестиційне середовище є ключовими факторами, що впливають на приплив капіталу в певний регіон або галузь. Поряд із цими поняттями використовуються також терміни «інвестиційна репутація» та «інвестиційний імідж регіону».

Інвестиційний імідж (ІІ) – це відносно нове поняття в інвестиційному секторі, яке є частиною інвестиційного маркетингу та значно впливає на розвиток регіонів. Він тісно пов'язаний з інвестиційною привабливістю та інвестиційним середовищем, формуючи загальне сприйняття території з боку потенційних інвесторів.

Інвестиційний імідж застосовується на різних рівнях – від країн і регіонів до окремих секторів, галузей та підприємств. Взаємозалежність цих рівнів

означає, що імідж регіонів впливає на загальний імідж країни, а репутація окремих підприємств формує сприйняття галузі в цілому.

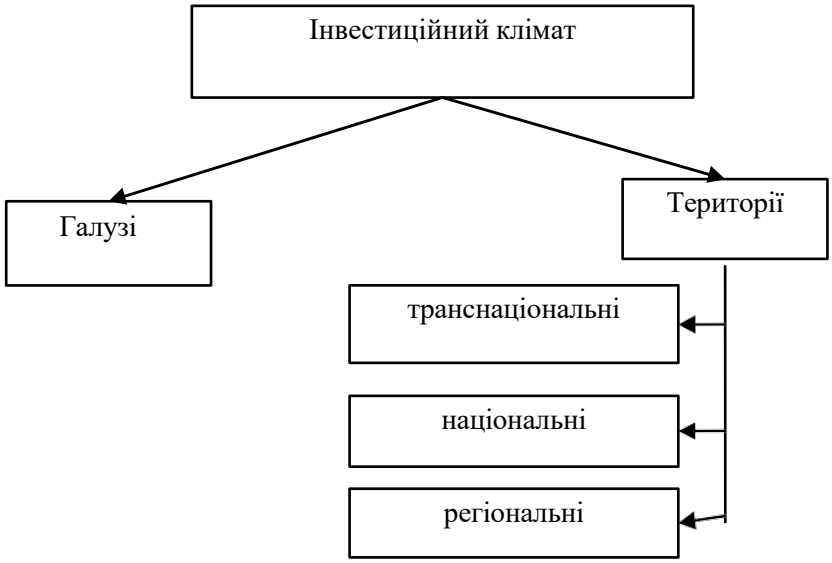


Рис. 2. Види інвестиційного клімату (ІК)

Джерело: сформовано автором на основі джерел [13; 15; 17]

Формування інвестиційного іміджу території значною мірою залежить від загальної економічної політики держави, а імідж окремих галузей та підприємств – від промислової політики, стратегій розвитку секторів та регіональних програм соціально-економічного зростання. На цей процес впливають також довгострокові концепції та державні програми, які визначають пріоритети та напрями розвитку.

Взаємозв'язок між інвестиційним середовищем та інвестиційним іміджем є двостороннім. Інвестиційне середовище відображає сукупність економічних, правових та соціальних умов, що впливають на прийняття рішень інвесторами. Інвестиційний імідж формує сприйняття цих умов та здатність регіону або країни залучати капітал.

Таким чином, інвестиційна привабливість визначається як комплекс об'єктивних характеристик (економічних, соціальних, природних), що впливають на зацікавленість інвесторів та рівень інвестиційної активності. Вона описує умови інвестування з точки зору прибутковості та ризиків, які суб'єктивно оцінюються потенційними вкладниками. Інвестиційна привабливість є невід'ємно пов'язаною з інвестиційним середовищем та рівнем інвестиційної активності, а також залежить від інвестиційного іміджу території.

Існує безліч методів оцінки інвестиційної привабливості. Найбільш доступним є представлення результатів оцінки інвестиційної привабливості у вигляді рейтингів.

На основі аналізу існуючих підходів та методів оцінки можна виділити три основні підходи до оцінки інвестиційної привабливості регіону.

Визначення основних факторів, які однозначно визначають інвестиційну привабливість регіону.

Розгляд декількох факторів, які вважаються співставними за своїм впливом на інвестиційну привабливість регіону, кожен з яких визначається певним набором показників.

Як загальний показник інвестиційного потенціалу та інвестиційного ризику проаналізовано широкий спектр факторів, що впливають на інвестиційну привабливість (наприклад, ресурси та сировина, виробничий потенціал, політика, економічний ризик).

Таблиця 2

Взаємозв'язок між інвестиційним кліматом та інвестиційним іміджем

1. *Сприятливий інвестиційний клімат (ІК) відповідає сприятливому інвестиційному іміджу* Це створює сприятливі умови для всіх учасників процесу, які свідомо працюють над формуванням свого іміджу. Така ситуація є типовою для більшості економічно розвинених країн, де вже сформовано позитивний інвестиційний імідж.	*2. Сприятливий інвестиційний клімат (ІК) не відповідає іміджу* Імідж поступається клімату. Хоча така ситуація може здаватися теоретичною, на практиці вона трапляється, коли інформація про реальний стан економіки та життя країни (або її регіонів) є неповною, викривленою чи оманливою.
3. Сприятливий інвестиційний імідж в умовах несприятливого інвестиційного клімату (ІК) Така ситуація майже нереальна, але в окремих випадках вона може виникати внаслідок значних інвестицій у нецінову конкуренцію між економіками. Йдеться не про безпосередні витрати на ведення бізнесу, які залежать від інвестиційного клімату, а про вплив на сприйняття інвесторами умов для ведення бізнесу в регіоні, що може формуватися під впливом певних маніпуляцій або інформаційних викривлень.	*3. Несприятливий інвестиційний клімат (ІК) та інвестиційний імідж* Асиметрія між реальними умовами для інвестування та їхнім сприйняттям інвесторами відсутня. Це поширене явище у світовій практиці. Водночас потенційна вигода від покращення інвестиційного іміджу є мінімальною, оскільки першочерговим завданням є не підтримка вже сформованого іміджу, а його створення з нуля. Тому основний акцент варто робити не лише на формуванні позитивного інвестиційного образу, а насамперед на покращенні реального інвестиційного клімату.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [13; 15; 17]

«Є.М. Забарна пропонує оцінювати інвестиційну привабливість регіонів України за такими узагальнюючими показниками:

1. загальний рівень економічного розвитку;
2. рівень розвитку інвестиційної інфраструктури в регіоні;
3. демографічні характеристики регіону;
4. рівень розвитку ринкових відносин та комерційних структур в регіоні5. рівень криміногенної ситуації, екологічних та інших ризиків» (рис. 3).

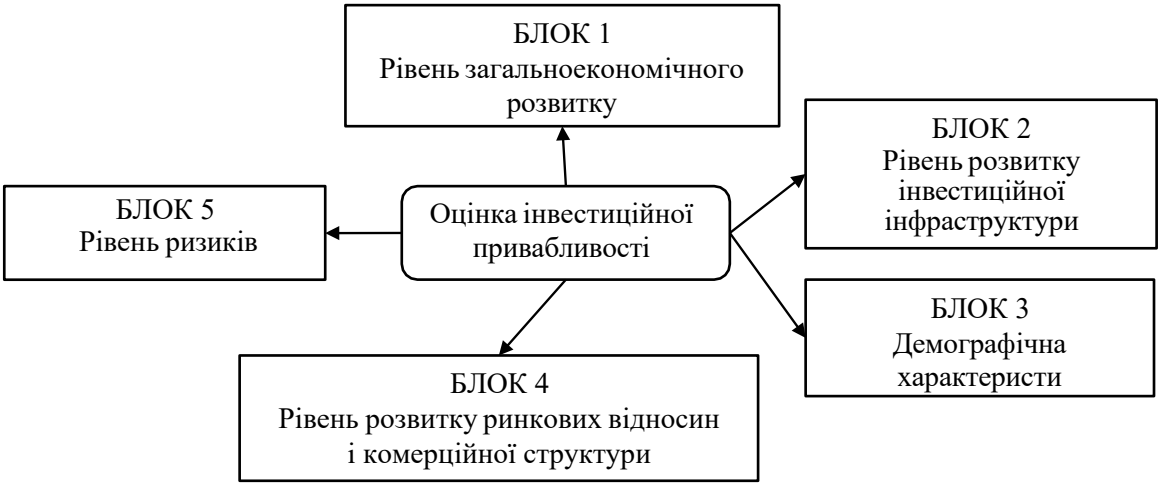


Рис. 3. Основні показники оцінки інвестиційної привабливості

Джерело: сформовано автором на основі джерел [13; 15; 17]

Кожен синтетичний індикатор визначається сукупністю аналітичних індикаторів. Кількісне значення кожного інтегрального показника отримується шляхом підсумовування значень рангів, що входять до складу аналітичних показників.

Таким чином, визначаються загальний рівень економічного розвитку регіону (Блок 1).

«Для цього слід використовувати наступні аналітичні показники:

– частка регіону у валовому внутрішньому продукті та валовому національному доході;

– виробництво промислової та сільськогосподарської продукції на душу населення;

– рівень забезпеченості регіону основними продуктами харчування (виробництво відповідної сільськогосподарської продукції на душу населення);

– середній рівень заробітної плати в регіоні;

– обсяг капітальних інвестицій в регіоні у розрахунку на одну особу та його динаміка;

– кількість підприємств та бізнесів усіх форм власності в регіоні;

– частка збиткових підприємств у загальній кількості діючих підприємств та організацій» [13].

«При оцінці рівня розвитку інвестиційної інфраструктури регіону (Блок 2) слід враховувати такі показники потенціалу швидкої реалізації інвестиційних проектів:

– кількість будівельних підрядних організацій усіх форм власності;

– місцеве виробництво основних будівельних матеріалів;

– виробництво енергоресурсів (в електричному еквіваленті) на душу населення;

– протяжність залізниць на 100 км^2 території;

– протяжність асфальтованих доріг на 100 км^2 території» [17].

При оцінці демографічних характеристик території (Блок 3) варто дослідити потенційний попит населення на споживчі товари і послуги та можливість залучення кваліфікованої робочої сили для інвестування.

«Рівень розвитку ринкових відносин та комерційної структури регіону (Блок 4) досліджує ставлення місцевої влади до розвитку ринкових форм господарювання та створення відповідного бізнес-середовища, використовуючи наступну систему індикаторів:

– частка приватизованих підприємств у загальній власності органів місцевого самоврядування;

– підприємства недержавної форми власності у відсотках до загальної кількості виробничих підприємств регіону;

– кількість спільних підприємств з іноземними партнерами (юридичними та фізичними особами-нерезидентами);

– кількість банків (включаючи філії) в регіоні» [27].

«Рівень ризику злочинності, екологічного ризику та інших ризиків (Блок 5) надає інформацію про ступінь захищеності інвестиційної (та виробничої) діяльності в регіоні на основі наступних показників:

– рівень злочинності у сфері економіки на 100 000 населення (за основними видами та в цілому);

– питома вага підприємств з викидами шкідливих речовин, що перевищують гранично допустимі норми, у загальній кількості промислових підприємств;

– середній радіаційний фон у містах регіону;

– частка незавершених будівельних проектів у загальній кількості будівельних проектів, розпочатих за останні три роки» [31].

На основі кількісної оцінки інтегральних показників (сума рангів важливості) визначається інтегральний показник інвестиційної привабливості регіону.

«У своїй загальній оцінці інвестиційної привабливості регіону Забарна Є. визначила значення кожного показника наступним чином:

– рівень загального економічного розвитку – 35;

– рівень розвитку інвестиційної інфраструктури – 15;

– демографічні характеристики – 15;

– рівень розвитку ринкових відносин та комерційної інфраструктури – 25%;

– рівень різноманітних ризиків – 25%» [8].

«Таким чином, інтегральний показник оцінки інвестиційної привабливості регіону країни для прийняття інвестиційних рішень розраховується як сума добутків рейтингу кожного показника на його вагомість (у перерахунку на одиницю)» [8].

«На основі отриманих результатів пропонується розділити всі вітчизняні регіони на декілька груп за рівнем інвестиційної привабливості (тобто ефективності реалізації інвестицій):

– регіони пріоритетної інвестиційної привабливості – ефективність регіону на 35-40% вища, ніж по країні в цілому;

– регіони з високою інвестиційною привабливістю – ефективність регіону на 15-20% вища, ніж по країні в цілому;

– регіони з середньою інвестиційною привабливістю – ефективність на 20-30% нижча, ніж по країні в цілому» [15].

Використовуючи наведені вище показники для оцінки інвестиційної привабливості регіонів країни, слід враховувати, що вони є досить узагальненими характеристиками інвестиційної діяльності в межах регіону та формують основу його адекватної галузевої структури. Водночас, навіть регіональна група з пріоритетною або високою інвестиційною привабливістю може не досягти високої віддачі від інвестицій в окремих сферах інвестування, тоді як регіональна група з помірною інвестиційною привабливістю може досягти високої ефективності інвестицій в окремих сферах інвестування. Тому для кожної регіональної групи рекомендації можуть бути диференційовані за галузевими напрямами інвестування.

Отже, методи оцінки інвестиційної привабливості території можна згрупувати у три види (табл. 3):

1) економіко-математичні методи;

2) методи факторного аналізу;

3) експертні оцінки.

Ефективна методика оцінки інвестиційної привабливості повинна відповідати таким критеріям: бути популярною серед інвесторів, забезпечувати відкритий доступ до результатів, демонструвати гнучкість і адаптивність до змін в економічному середовищі, дозволяти оцінювати реальні відстані між регіонами та відстежувати динаміку розвитку. Вона має бути комплексною, охоплювати як кількісні, так і якісні показники, враховувати всі рівні аналізу – від мікро- до мезо- та макрорівня. Також важливим є врахування галузевої специфіки регіонів, рівня інвестиційної та інноваційної активності, а також використання релевантних методичних інструментів.

Методологічні підходи до оцінки інвестиційної привабливості передбачають аналіз кількісних та якісних аспектів розвитку й інноваційного потенціалу. Оцінюються соціально-економічні показники, виробничі та комерційні можливості, рівень кваліфікації трудових ресурсів, а також ризики, пов’язані зі злочинністю та корупцією.

Рівень інвестиційної привабливості формується під впливом численних факторів. Їхній вплив оцінюється з урахуванням множинності та можливості ідентифікації для подальшої кількісної оцінки.

«Виробничі фактори визначають ймовірність виробництва конкурентоспроможної продукції, що відповідає встановленим вимогам. При цьому оцінка виробничих факторів повинна орієнтуватися на національні та міжнародні стандарти, які визначають комплексний набір вимог щодо забезпечення якості виробництва та процесів розвитку виробництва» [10].

Основними видами ресурсів, що визначають інвестиційну привабливість регіону, є фінансові ресурси, трудові ресурси (інтелектуальні) та інформаційні ресурси.

«Фінансові ресурси необхідні для реалізації інвестиційних проектів, а їх достатність також свідчить про потенціал технічного переоснащення виробництва» [13].

Таблиця 3

Методи оцінки інвестиційної привабливості регіону

Параметри	**Економіко-математичні методи**	**Методи факторного аналізу**	**Методи експертних оцінок**
Опис методів	Використання кореляційного і дисперсійного аналізу, методів оптимізації, математичного моделювання, міжгалузевого балансу	Складання та аналіз укрупнених груп, що складаються з близьких за змістом показників (чинників)	Поєднання аналізу кількісних характеристик досліджуваного суб'єкта і аргументованих суджень експертів (керівників і фахівців)
Переваги	1. Формалізований алгоритм. 2. Однозначність отриманих результатів. 3. Мінімізація впливу «людського фактора»	1. Ранжування з використанням статистичних даних, що відображають ситуацію в регіоні. 2. Облік взаємозв'язку багатьох чинників. 3. Комплексність	1. Використання не тільки регулярної статистичної інформації, а й якісної разової інформації. 2. Достовірність інформації завдяки досвідченим експертам
		1. Дозволяють об'єднувати регіони до груп з подібними умовами інвестиційної діяльності. 2. Наочність і зрозумілість отриманих результатів	
Недоліки	1. Немає обгрунтованості включення показників в модель. 2. Немає можливості визначити внесок кожного показника в підсумкову оцінку	1. Суб'єктивізм встановлення критеріальних нормативних індикаторів і ваг. 2. Недостатня обґрунтованість вибору сукупності факторів	1. Суб'єктивізм експертних оцінок. 2. Трудомісткість. 3. Висока вартість
		1. Неможливість визначити реальну дистанцію між учасниками рейтингу. Непрозорість методики визначення показників. 3. Низька оперативність рейтингів через затримки збору, угруповання і аналізу інформації регіональними органами державної статистики	

Джерело: сформовано автором на основі джерел [13; 15; 17]

Сьогодні інформаційні ресурси є найважливішою складовою інвестиційної привабливості регіону.

Однією з ключових складових інформаційних ресурсів є сукупність об'єктів інтелектуальної власності, зокрема торгових марок, патентів і ноу-хау.

Важливим аспектом є рівень захищеності прав інтелектуальної власності, оскільки він впливає на інвестиційну привабливість та інноваційну активність. Крім того, слід враховувати актуальність і новизну цих ресурсів, адже саме вони визначають потенціал подальшого розвитку науково-технічних досягнень.

На рівень інвестиційної привабливості регіону значною мірою впливають інфраструктурні фактори, зокрема рівень розвитку соціальної, виробничої та технологічної інфраструктури.

Соціальна інфраструктура охоплює житловий фонд і установи, що забезпечують соціально-культурні потреби населення – освіту, медицину, культуру та спорт. Вона, як правило, зосереджена в населених пунктах і є важливим чинником, що впливає на рух економічно активного населення та рівень трудового потенціалу регіону.

«Виробнича інфраструктура характеризується насиченістю регіону джерелами і мережами тепло- та енергозбереження, електроенергетики, транспорту, водопостачання та водовідведення, зв'язку та іншими допоміжними галузями» [21].

Завдяки зростаючій частці енергетичних, сировинних і транспортних послуг, стан і розвиток виробничої інфраструктури характеризується потенціалом для стабільного розвитку регіону в майбутньому та можливістю зниження собівартості продукції.

Близькість до основних джерел сировини, енергоресурсів та споживачів є одним з ключових параметрів інфраструктурного фактору.

У низці досліджень [27; 31] згадується поняття ринкової інфраструктури. Цей фактор, по суті, характеризує розвиток ефективного використання ринкових інструментів у тій чи іншій сфері (наприклад, стан фондів, рівень маркетингу тощо).

При оцінці впливу інфраструктурних факторів пропонується характеризувати рівень розвитку інфраструктури (відношення інфраструктури до площі регіону) та доступність інфраструктури (відношення одноразового використання інфраструктури до середньої заробітної плати регіону). На думку С.І. Ткаленко, ці показники та методи оцінки мають назву «соціальна інфраструктура» [31].

Наразі найважливішою складовою інфраструктури є інформаційна інфраструктура, яка характеризує ступінь використання інформаційних технологій у бізнесі. Інфраструктурні фактори включають наявність та стан інституцій (інфраструктура ринкової економіки), які підтримують виробничі функції, такі як фінансові, консультаційні та страхові послуги.

Отож, інфраструктура – це не лише виробнича й соціальна інфраструктура, але й технологічна інфраструктура.

«Модернізація економічної системи та створення інноваційної економіки були б неможливими без таких ключових елементів, як технологічна структура (інфраструктура технологічного розвитку)» [31].

Сучасний етап розвитку економіки характеризується зростаючою роллю науки та інноваційних технологій у відтворювальному процесі, що підкреслює

необхідність інвестування в технологічну інфраструктуру. Основним джерелом фінансування таких інвестицій є державний бюджет.

Інформатизація виступає ключовим чинником науково-технічного та соціально-економічного прогресу. Інформація та цифрові технології формують нову економічну систему, що визначає розвиток суспільства. Перехід до інформаційного суспільства означає створення принципово нових умов для економічного зростання, наукових досягнень і культурного розвитку.

Один із ключових підходів до управління інвестиційною привабливістю регіонів – розвиток інфраструктури, який включає створення ефективної ринкової системи та вдосконалення відносин власності. Вплив на інвестиційний потенціал регіону здійснюють різні чинники:

1) Інституційні фактори – визначають ефективність ринкових механізмів розподілу капіталу, залежать від організаційно-правових форм підприємств та рівня залучення державного й іноземного капіталу.

2) Інноваційні фактори – мають вирішальне значення для оновлення виробничого потенціалу та модернізації економіки. Однак у довгостроковій перспективі існує ризик залежності української економіки від іноземних технологій та управлінських моделей.

3) Демографічні фактори – охоплюють чисельність і щільність населення, рівень зайнятості, тривалість життя та умови праці. Вони визначають соціально-економічний потенціал регіону.

4) Інтелектуальні ресурси – відображають рівень розвитку науки, освіти та кваліфікації робочої сили. У високотехнологічних галузях ці ресурси є критично важливими, тоді як у сировинних секторах їх значення є нижчим.

5) Законодавчі (правові) фактори – охоплюють нормативно-правові акти, що регулюють інвестиційну діяльність.

Отже, інвестиційна привабливість регіону визначається сукупністю економічних, соціальних, правових та інноваційних факторів. Формування сприятливого інвестиційного клімату вимагає комплексного підходу, який включає розвиток інфраструктури, підтримку науки та освіти, вдосконалення правової системи, а також урахування демографічних і інституційних особливостей регіону.

«При оцінці впливу законодавчих факторів на інвестиційну привабливість регіону необхідно визначити складові національного та регіонального законодавчих факторів. Законодавчі елементи можна розділити на дві категорії:

– - компоненти, що позитивно впливають на інвестиційну привабливість регіону та гарантують права вітчизняних та іноземних інвесторів;

– - компоненти, що негативно впливають на інвестиційну привабливість регіону та обмежують інвестиційну діяльність (бюрократичні обмеження та злочини)» [10].

Таким чином, визначення факторів інвестиційної привабливості є головною метою та основною функцією управління інвестиційною привабливістю. Основними факторами, що впливають на зростання інвестиційної привабливості, є виробничі, інноваційні, економічні, інформаційні, трудові та інфраструктурні.

До них належать економічні, інформаційні, трудові, інфраструктурні та соціальні. Ці фактори можуть позитивно або негативно впливати на зростання інвестиційної привабливості.

Розділ 2. Оцінка інвестиційної привабливості технологічних стартапів в Україні

Значною мірою успіх України зумовлений її величезними ресурсами. Україна – найбільша країна в Європі, з великою кількістю робочої сили і населенням працездатного віку в 20 мільйонів осіб.

«Країна демонструє ознаки стабільності та процвітання: у 2018 р ВВП зріс на 3,5% і досяг 391,53 млрд доларів США; у 2019 р інфляція повільно, але впевнено знижується; у 2018 р ВВП країни зріс на 3,5% і досяг 4,5 млрд доларів США; у 2019 р інфляція повільно, але впевнено знижується. Варто також відзначити, що за останні три роки Україна піднялася на 23 місце в рейтингу Світового банку. 23 місце в рейтингу Світового банку «Легкість ведення бізнесу» (піднялася на 76 позицій у 2019 р порівняно з 2012 роком)» [1-5].

Починаючи з 2014 р., Уряд приділяє значну увагу покращенню бізнес-середовища в Україні, що зробило країну більш привабливою для інвестицій. Значною мірою успіх України зумовлений її величезними ресурсами. Україна – найбільша країна Європи з великою кількістю робочої сили та населенням працездатного віку у 20 мільйонів.

«Рівень життя в Україні низький. Погляньте на знаменитий індекс Біг-Мака. Цей індекс є найнижчим у світі і становить лише 1,64 дол. USD. Порівняно із загальним рівнем життя в США, Україна на 58,29% дешевша, оренда житла на 74,78% нижча, а середня вартість оренди житла в Києві становить близько 250 доларів США» [1-5].

«В таблиці 4 наведені дані про обсяги інвестиційної діяльності України за останні 20 років [18]. Аналізуючи обсяги прямих іноземних інвестицій за 2002-2022 р.р. спостерігаємо суттєве зменшення їх обсягу на суму 6097 млн. дол. у 2009 р., що пов’язано з глобальною економічною кризою. З 2010 р. відслідковується часткове покращення ситуації завдяки новим надходженням. Проте, починаючи з 2013 р. по 2015 р., відбувається стрімке падіння обсягу залучення інвестицій через військовий конфлікт на території України. До 2020 р. прослідковуються часті коливання обсягу прямих іноземних інвестицій і в цьому ж р, у зв’язку з пандемією COVID-19 знову ж показники стають від’ємними, а в 2022 р. через війну в Україні обсяги інвестицій складають тільки 190 млн. дол. За останні 5 років лише у 2021 р прослідковується найбільш позитивна динаміка накопичених іноземних вкладень в національну економіку, проте Україна досі не досягла значень за обсягом іноземних інвестицій, які були перед початком військової агресії» [18].

«Згідно даних статистики Національного банку України основними інвесторами для України в період з 2016–2022 рр., були: Кіпр – 6218,7 млн. дол. США (42,32% від загального обсягу інвестицій з України), Латвія – 355,8 млн. дол. США (2,42%), Віргінські Острови – 212,2 млн. дол. США (1,44%), Угорщина – 69,8 млн. дол. США (0,48%),

Нідерланди – 49,9 млн. дол. США (0,34%), Швейцарія – 41,7 млн. дол. США (0,28%), Республіка Молдова – 32,6 млн. дол. США (0,22%), Німеччина – 14,5 млн. дол. США (0,09%) та інші країни – 7083,3 млн. дол. США (48,21%)» [18].

Таблиця 4

Прямі іноземні інвестиції в Україні за 2002-2022 рр. (млн. дол. США)

Роки	Прямі іноземні інвестиції в Україну		Прямі іноземні інвестиції з України		Сальдо	
	млн. дол.	приріст / падіння за рік	млн. дол.	приріст / падіння за рік	млн. дол.	приріст / падіння за рік, %
2002	693		-5		+698	
2003	1424	731	13	18	+1411	102,1
2004	1715	291	4	-9	+1711	21,3
2005	7808	6093	275	271	+7533	340,3
2006	5604	-2204	-133	-408	+5737	-23,8
2007	9891	4287	673	806	+9218	60,7
2008	10913	1022	1010	337	+9903	7,4
2009	4816	-6097	162	-848	+4654	-53,0
2010	6495	1679	736	574	+5759	23,7
2011	7207	712	192	-544	+7015	21,8
2012	8401	1194	1206	1014	+7195	2,6
2013	4499	-3902	420	-786	+4079	-43,3
2014	410	-4089	111	-309	+299	-92,7
2015	-458	-868	-51	-162	-407	-236,1
2016	3810	4268	16	67	+3794	-1032,2
2017	3692	-118	8	-8	+3684	-2,9
2018	4455	763	-5	-13	+4460	21,1
2019	5860	1405	648	653	+5212	16,9
2020	-868	-6728	82	-566	-950	-118,2
2021	6687	7555	-198	-280	+6885	-824,7
2022	190	-6497	159	357	+31	-99,5

Джерело: [18]

«Обсяг прямих іноземних інвестицій за 2016-2022 рр., становив 235 456,4 млн. дол. США (без урахування тимчасово окупованої території АРК, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції). В 2016 р. сума залучених іноземних інвестицій становила 45 195,3 млн. дол. США., у 2017 р. – 45 179,2 млн. дол. США, що на 0,04% менше, ніж у 2016 р. (або на 16,1 млн. дол. США); у 2018 р. обсяг інвестиції зменшився на 1 170,4 млн. дол. США порівняно з 2017 р. і становив 97,41%. У 2020 р., можемо спостерігати найбільші обсяги залучення іноземного капіталу до української економіки в сумі 51 386,6 млн. дол. США. (або на 16,8% більше). Проте вже у 2022 р. темп зниження іноземних інвестицій в країну склав 96,69% порівняно до попереднього року» [18].

Процес іноземного інвестування в Україні має певні особливості.

По-перше, станом на 31 грудня 2023 року прямі іноземні інвестиції в Україну надходили приблизно зі 130 країн світу. Це свідчить про відносно низьку географічну диверсифікацію країн-експортерів капіталу в Україну.

По-друге, структура прямих іноземних інвестицій в Україну складається з двох основних груп: капіталу, що належить іноземним резидентам, та капіталу, який контролюється українськими резидентами через іноземні компанії. Це означає, що значна частина українського капіталу виводиться в іноземні юрисдикції, а потім повертається у вигляді іноземних інвестицій (так звані «прямі іноземні інвестиції в обидва кінці»).

Аналіз країн-експортерів прямих іноземних інвестицій в Україну вказує на низьку частку вкладень із розвинених країн та значну присутність капіталу з офшорних зон. Зокрема, станом на кінець 2022 року загальний обсяг прямих іноземних інвестицій із таких зон становив 13 045,7 млн доларів США, що перевищувало 33% загального обсягу прямих інвестицій. Таким чином, офшорні вкладення частково витісняють капітал із розвинених країн і є більше кількісним, ніж якісним показником зростання інвестицій в українську економіку.

«ТОП галузей, куди інвестують іноземці в Україні: промисловість – 18,1%; оптова та роздрібна торгівля – 8,4%; фінанси та страхування – 40,9%; операції з нерухомістю – 8,4%; професійна, наукова та технічна діяльність – 9,1%» [1-5].

У 2022 році в сектор інформації та комунікацій було інвестовано 22 млн доларів США, що становило 6,5% від загального обсягу прямих іноземних інвестицій.

Прямі інвестиції з Нідерландів в Україну зросли майже в 3,4 рази порівняно з 2021 роком, що зробило цю країну найбільшим інвестиційним донором.

За даними НБУ, у 2010–2022 роках обсяг коштів, вивезених українськими резидентами за кордон і повернених у вигляді іноземних інвестицій, становив 8,4 млрд доларів США, що еквівалентно 22% загального обсягу прямих іноземних інвестицій за цей період. У 2022 році 20,6% загального обсягу прямих інвестицій мали внутрішнє походження, надходячи в Україну здебільшого через Кіпр, Нідерланди, Швейцарію та Австрію.

Транснаціональні корпорації (ТНК) відіграють важливу роль у сучасному економічному розвитку, сприяючи зміцненню культури та економічної могутності країни. Проте для України інтеграція в цей процес є складним викликом, оскільки міжнародні ринки вже зайняті потужними ТНК, що мають усталені позиції у світовій економіці.

Незважаючи на це, в Україні існують стратегічні галузі, які мають потенціал для розвитку, особливо у сфері високих технологій. Деякі з них продовжують функціонувати й мають хороші передумови для подальшого зростання. Водночас малий і середній бізнес часто помилково вважає, що може самостійно забезпечити достатній рівень економічного розвитку без залучення додаткових ресурсів та інтеграції у глобальні ринки.

Сектор МСП є важливим у цьому відношенні, оскільки він не обов’язково потребує передових технологій чи ноу-хау. На МСП працює значна частина населення і на них припадає основна частина товарообігу. У цьому контексті

посередництво між Україною та рештою світу в секторі МСП є дуже важливим фактором у формуванні цін, а отже, і прибутків.

Перед Україною стоїть завдання не лише інтеграції у світову економіку, а й позиціонування себе відповідно до свого ресурсного потенціалу.

Розглянемо причини інтересу іноземних інвесторів до України.

По-перше, свою роль відіграла європейська політична спрямованість в країні, яка розпочалася у 2014 р.

Другим важливим фактором є вражаюче зростання ринку розробки програмного забезпечення.

Зростання ринку розробки програмного забезпечення підтверджується статистикою Світового банку, PwC, Асоціації «IT-Україна» та Державної служби статистики України. Цікаво, що зростання галузі прискорилося на початку політичної кризи 2014 р., коли різке зростання інфляції зробило ціни на українські IT-послуги ще більш привабливими для інвесторів.

Ще одним важливим нюансом у відповіді на питання, чому військовий конфлікт в країні не вплинув на розвиток IT-індустрії, є розташування основних IT-центрів. Майже всі вони базуються в Києві та Львові, далеко від зони конфлікту, і поруч з Прагою, Краковом і Берліном.

Для того, щоб повною мірою відобразити розвиток IT-індустрії України, було зібрано ряд важливих факторів:

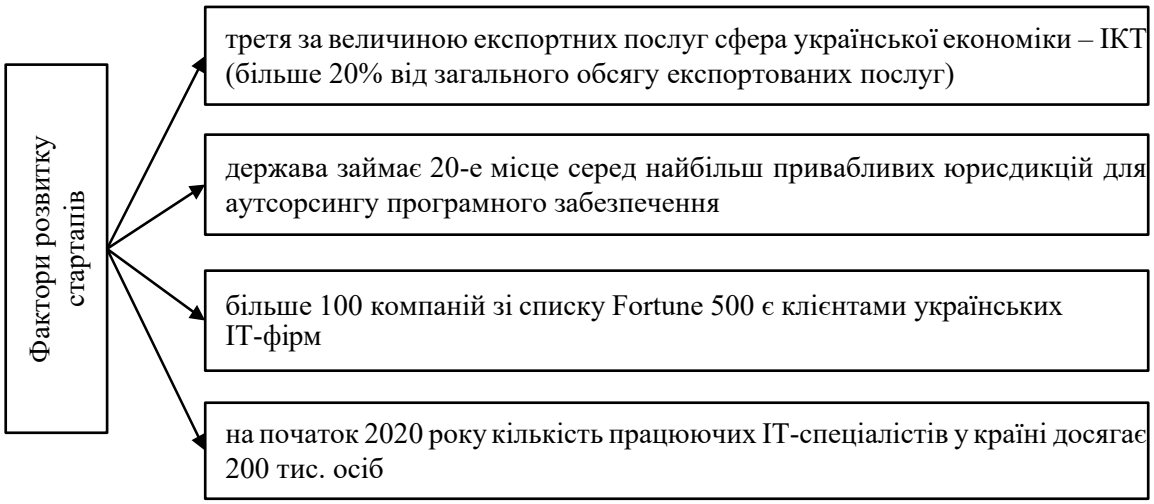


Рис. 5. Позитивні фактори розвитку IT сектору України

Джерело: сформовано автором

Так, зручне географічне розташування України, високий рівень освіти та низька вартість життя – ці фактори приваблюють іноземних інвесторів в IT-сектор країни. Навіть у сьогоднішніх несприятливих економічних умовах інноваційний сектор України продовжує стрімко розвиватися. Українським стартапам вдалося залучити значні іноземні інвестиції. Цей факт також підтверджує, що Україна є одним з найсильніших гравців у Східній Європі у сфері IT-інновацій.

Український інвестиційний ринок стабільно зростав протягом останніх кількох років; спалах COVID-19 призвів до певних коректив у планах інвесторів та розвитку стартапів, але розуміння тенденцій на 2024 рік допоможе гравцям інвестиційного ринку керувати своїми очікуваннями та зберегти (і розвивати) свій бізнес у новій реальності.

Інвестиції в українські стартапи та IT-компанії вперше сягнули позначки 500 мільйонів доларів на рік. Загальний обсяг венчурних інвестицій в українські IT-компанії склав 510 мільйонів доларів США. Це в 1,5 рази більше, ніж у 2020 р.

Кількість угод у 2022 р була майже такою ж, як і в 2020 р: 111 угод проти 115 у 2020 р.

У 2022 р обсяг угод M&A (злиття та поглинання) збільшився у 18 разів; загальна вартість 15 угод M&A склала 460 мільйонів доларів США, порівняно з 25 мільйонами доларів США для семи угод у 2020 р. Обсяг інвестицій бізнес-ангелів збільшився у сім разів (6,1 млн доларів США у 2022 р. порівняно з 0,9 млн доларів США у 2020 р.).

У 2022 р відбулося 29 виходів українських інвесторів, а середній чек угоди збільшився на 78% до 5,7 млн доларів США. Компанії, що займаються розробкою програмного забезпечення, очолили список за кількістю угод та їхньою вартістю, відтіснивши онлайн-сервіси на друге місце.

Вартість 10 найбільших угод зросла майже вдвічі – до 456 млн доларів США. При цьому 90% залучених інвестицій були з США.

З кожним роком Україна зміцнює свої позиції в міжнародному IT-секторі, залучаючи все більше інвестицій з усього світу, стаючи базою для «єдинорогів» та базою досліджень і розробок для іноземних компаній.

Незважаючи на нестабільну політичну ситуацію на початку 2022 р. інвестиції в багатьох секторах продовжували зростати. Зокрема, у сферах, пов'язаних з розробкою програмного забезпечення, апаратних продуктів та онлайн-сервісів. І хоча 2022 р. вніс свої корективи, безумовно, існує великий потенціал для інвестицій в Україну. Щойно світова економічна ситуація стабілізується, Україна зможе похвалитися новим інвестиційним зростанням. До того часу слід докласти всіх зусиль для вирішення внутрішніх проблем України та підвищення довіри до України та її інвестиційної привабливості.

Аутсорсингові компанії складають значну частку українського IT-ринку. Кількість стартапів (понад 2 000), кількість міжнародних R&D-центрів (понад 100) і кількість українських та іноземних фахівців (у тому числі з інших країн), залучених до аутсорсингу, постійно зростає.

США та Західна Європа залишаються найбільшими споживачами IT-послуг. Компанії, що передають розробку програмного забезпечення на аутсорсинг українським постачальникам IT-послуг, варіюються від зростаючих стартапів до відомих незалежних постачальників програмного забезпечення та великих підприємств: Cisco, IBM, Atlassian, Travelport, OpenText, Fluke Corporation та інші світові компанії тісно співпрацюють з українськими розробниками програмного забезпечення для впровадження цифрових рішень.

Ці партнерства існують вже багато років і дозволили невеликим зовнішнім командам перетворитися на великі центри розробки в Україні. Наприклад, британська телекомунікаційна компанія Lebara розширила свою команду розробників N-iX з п'яти до понад 100 інженерів-програмістів.

Найбільшим активом української IT-індустрії є величезний пул IT-спеціалістів з унікальними навичками: станом на кінець 2021 р. 200 000 фахівців. Розглянемо деякі з аспектів, що сприяють цьому зростанню:

1. Економічні чинники. Мінімальна місячна заробітна плата в Україні становить приблизно 200 дол. США. Середня заробітна плата в IT-секторі в Україні майже в сім разів вища. Цей великий розрив є основною причиною, чому молоді випускники університетів та фахівці з інших галузей прагнуть працювати в IT-індустрії.

2. Робочі місця в IT-секторі не такі чутливі до економічних коливань, як в інших секторах, і є максимально захищеними та стабільними.

3. Робота в IT приносить певний соціальний статус та престиж в Україні. Багато людей хочуть бути частиною української IT-спільноти та користуватися перевагами, які пропонує кар'єра в технологічному секторі, такими як належна заробітна плата, ділові поїздки, міжнародний досвід роботи та перспективи кар'єрного зростання.

4. Історично сильна технічна освіта – майже всі українські університети мають інженерні факультети та передові науково-технічні програми. Зі зростанням популярності технічного сектору кількість нових програм, що пропонуються в університетах, зростає, збільшуючи кадровий резерв України.

5. Менше бюрократії та позитивний податковий режим – український IT-сектор стикається з меншим тиском з боку податкових органів та інших регуляторів.

6. Географічне розташування України надає іноземним компаніям та інвесторам всі переваги для прямого експорту IT-послуг.

Українські розробники програмного забезпечення спеціалізуються на широкому спектрі мов програмування, технологій та інструментів. Українські інженери не лише володіють практичними знаннями багатьох технологій, але й знають, як їх використовувати в різних галузях.

За даними HackerRank, Україна посідає 11 місце серед 50 країн з найкращими розробниками програмного забезпечення у світі із загальним балом 88,7 зі 100. Вона також посідає 6 місце в рейтингу TopCoder, який оцінює найкращих програмістів.

За даними щорічного опитування українських IT-фахівців, яке проводить DOU, найпопулярнішою мовою програмування в Україні є Java. За нею йдуть JavaScript, C#, PHP та Python. Останні тенденції показують, що частка Java значно зменшилася за останні два роки, можливо, через розвиток альтернативних мов JVM; JavaScript все ще зростає, але не так швидко; популярність C# за останні роки знизилася, тоді як популярність Python зростає; Python стає основною платформою для data science і стає основною платформою для розробки програмного забезпечення. науці та стає основною платформою для науки про дані.

Коли українських розробників програмного забезпечення запитали, яку мову програмування вони планують вивчити, 52% відповіли, що хочуть її вивчити. В основному вони хочуть вивчити Python, JavaScript, Go, Java, Kotlin та Typescript. Що стосується додаткових мов, якими користуються українські IT-спеціалісти, то найпопулярнішими є JavaScript, Unix Shell, Python, Java, SQL (PL-SQL та T-SQL) та Typescript .

Наразі кількість вакансій в Україні також постійно зростає: у 2022 р кількість вакансій у DOU збільшилася з 3111 до 4606 за один місяць. При цьому кількість заявок також зросла на 23%, з 270 000 до 330 000. При цьому кількість компаній, що пропонують роботу в ОРДЛО, зросла на 38%. Найбільш затребуваними IT-фахівцями є фахівці з фронтенду, QA та PHP, на ці категорії припадає 31% усіх вакансій.

67% українських IT-фахівців живуть у Києві, Харкові та Львові (табл. 5).

Таблиця 5

Рейтинг українських IT кластерів

Розміщення IT кластеру	**Кількість спеціалістів**	**Кількість компанії, що діє на їх території**
Київ	85 000	80
Харків	20 000	483
Львів	51 000	599
Дніпро	18 000	378
Одеса	15 000	6
Тернопіль	3 000	-
Хмельницький	2 000	-
Івано-Франківськ	1 100	22
Чернівці	1 000	18

Джерело: сформоване автором

За даними Stack Overflow, у Києві працює приблизно 85 500 розробників програмного забезпечення; GlobalLogic, Ciklum, SoftServe, Epam, N-iX, всі великі українські IT-компанії мають великі центри розробки в Києві. Крім того, тут розташовано понад 50 міжнародних R&D-центрів великих компаній, таких як Samsung, Huawei, Ericsson, Netcracker та інші. Багато IT-стартапів мають офіси в столиці.

Львів є другим за величиною IT-центром в Україні. У цьому українському місті працює понад 50 000 IT-спеціалістів та близько 317 IT-компаній, більшість з яких надають послуги з аутсорсингу програмного забезпечення клієнтам у США, Західній Європі, Великобританії, Північній Європі та ін. У 2022 р. близько 14 000 студентів з технічними програмами навчалися у Львівському національному університеті імені Івана Франка, що дозволяє індустрії постійно набирати нові кадри та таланти.

Стартап-екосистема України створює 500 нових підприємців щомісяця. Інвестиції в стартапи також зростають: у 2022 р. було укладено 44 угоди із загальним обсягом інвестицій 265 мільйонів доларів США. Інвестиції в стартапи також зростають. Стартапи мають деякі важливі конкурентні

переваги, хоча їм важко конкурувати за інженерів-програмістів з великими аутсорсинговими компаніями, які домінують на українському IT-ринку.

Багато українських стартапів вийшли на глобальний ринок, перемістивши свої штаб-квартири до світових бізнес-центрів та Кремнієвої долини, тоді як інші були придбані високотехнологічними гігантами. Наприклад, Google придбав Viewdle, а Looksery був придбаний Snapchat за 150 мільйонів доларів США. Ринок великий.

Станом на 2022 р., незважаючи на військове вторгнення росії, український ринок стартапів активно розвивається. Згідно з дослідженням StartupBlink, комерційного дослідницького центру стартап-екосистем по всьому світу, Київ посів 34 місце в рейтингу міст з найбільшою кількістю стартапів. За даними цього ж сервісу, у 2022 р. Київ посів 64 місце з понад 1000 міст світу. Такий стрибок на 29 місць за один рік свідчить про значний прогрес у розвитку стартапів в Україні, який стрімко зростає і має велику кількість користувачів.

Серед українських міст сервіси StartupBlink також увійшли до рейтингу Одеси (235 місце), Львова (299 місце), Харкова (435 місце) та Дніпра (561 місце).

«Український фонд стартапів (офіційна назва – Фонд розвитку інновацій) надає бюджетні гранти компаніям з інноваційними продуктами на ранніх стадіях розвитку. Фонд був зареєстрований у грудні 2018 р., а 2 грудня 2019 р. Український фонд стартапів розпочав прийом заявок на фінансування проектів».

«Фонд планує надавати безповоротну фінансову допомогу стартапам на ранніх стадіях розвитку. Проєкти на посівній стадії можуть отримати грант у розмірі 25 000 доларів США. Стартапи на посівній стадії отримають грант у розмірі 50 000 дол. USD. Таким чином, один стартап може отримати загалом 75 000 дол. США».

Фонд фінансує майже всі галузі, за винятком грального бізнесу, виробництва та продажу небезпечних речовин, алкогольних та тютюнових виробів, військових технологій та ядерних технологій.

«Цільові сектори: штучний інтелект (AI), доповнена реальність (AR/VR), великі дані (BigData), блокчейн, кібербезпека, оборона, медицина та охорона здоров'я, подорожі, фінансові технології (FinTech), освітні технології (EdTech), робототехніка, професійні послуги, програмне забезпечення як послуга (SaaS), виробництво, електронна комерція, інтернет речей (IoT)».

Одним із найуспішніших українських стартапів є Grammarly М. Литвина та О. Шевченка. Цей стартап відстежує граматичні помилки та стилістичне навантаження слів у реальному часі та описує, як уникнути повторення помилок у майбутньому. Проект успішно залучив понад 200 мільйонів доларів інвестицій. Інвестори оцінили стартап у понад 1 мільярд доларів США, а за версією TechCrunch компанія офіційно стала єдинорогом. «Єдиноріг – стартап, який не котирується на біржі і за короткий час досягнув понад 1 мільярд доларів США в капіталі. Вперше термін був використаний у 2013 р. Ейлін Лі, венчурним інвестором і засновником Cowboy Ventures, щоб описати статистичну рідкість таких успішних компаній».

Grammarly – далеко не єдиний приклад українського стартапу, який знайшов іноземного інвестора, і такі проекти, як Gitlab, що створили платформу для розробки програмного забезпечення, також заслуговують на увагу. Цей сервіс надає IT-спеціалістам можливість:

– керування публічними та приватними git-репозиторіями;

– управління користувачами та групами, правами доступу до git-репозиторіїв;

– відстеження помилок, аналіз коду

– інтеграція з різними системами CI (наприклад, Jenkins);

– створення незалежних процесів CI за допомогою вбудованих інструментів.

За шість років з моменту заснування Gitlab виріс з двох співробітників до 200, взяв участь у програмі Y Combinator і залучив таких клієнтів, як NASA, CERN, Alibaba, SpaceX, IBM і Expedia. Зазначимо, що загальна сума інвестицій у проект склала 426 млн. доларів США; за даними VentureBeat, компанія була оцінена в 2,7 млрд. дол. США..

Ще одним успішним українським проектом є стартап Preply, який був розроблений для пошуку та надання як локальних, так і онлайн-репетиторів в освітньому секторі.

Незважаючи на успіх проекту, його нарешті запустили після кількох невдалих спроб; наразі Preply пропонує свої послуги в 15 країнах, а в 2022 р. в базі даних сервісу було 47 000 викладачів з 40 предметів (27 з яких – мови).

People.ai – це сервіс для менеджерів з продажу, який використовує алгоритми штучного інтелекту, щоб допомогти підвищити ефективність продажів, аналізуючи ефективність переговорів співробітників і надаючи рекомендації щодо угод. Технологія перевіряє електронні листи, телефонні дзвінки та дані CRM.

З моменту заснування стартап залучив понад 100 мільйонів доларів США. Наразі в People.ai працює близько 145 осіб, а клієнтами стартапу є близько 50 великих компаній. Інвестори оцінюють стартап у 500 мільйонів доларів США.

People.ai посів 460 місце з 10 000 компаній по всьому світу за версією GitLab.

Таким чином, основними факторами, які вирізняють українські IT-компанії, є культурна близькість, географічне розташування, компетентні працівники та, що найголовніше, конкурентоспроможні ціни. Позитивною тенденцією в інвестиційній привабливості українських стартапів є підтримка Урядом заохочення іноземних інвесторів заходити в Україну та активно розвивати технології та інновації.

Важливо зазначити, що не всі українські стартапи є економічно успішними. Деякі компанії не можуть реалізувати свої ідеї через брак фінансування, тоді як іншим бракує наполегливості для досягнення результатів. Постійні потрясіння в умовах тривалої економічної та політичної кризи негативно впливають на бізнес в цілому. З цієї причини більшість успішних проектів були реалізовані лише завдяки грамотним бізнес-стратегіям та цікавим ідеям. Звичайно, українські стартапи важко порівнювати з великими міжнародними проектами з точки зору обсягу необхідних фінансових вкладень і масштабності самих ідей

і планів. Цілком можливо, що в недалекому майбутньому великі компанії Кремнієвої долини звернуть увагу на українські розробки і зможуть отримати додаткові серйозні фінансові кошти для реалізації своїх більш амбітних планів та ідей.

Незважаючи на те, що Україна зберігає потужну наукову базу та має багато кваліфікованих програмістів, інвестори стикаються з низкою проблем, коли справа доходить до запуску та розвитку стартапів. Наприклад, українські стартапи змушені орієнтуватися на Європу та США, щоб залучити кошти за кордоном. Більше того, багато українських програмістів намагаються знайти роботу за кордоном і запустити та розвивати свої проекти там, але лише одиниці вирішують робити це в рідній країні.

Наразі найпопулярніші ідеї в Україні стосуються створення різноманітних пристроїв, систем підключення до інтернету, інтернету речей, різноманітних технологічних рішень для електронної комерції, ідей для покращення роботи серверів та веб-сайтів. Єдиною проблемою, з якою стикаються українські стартапи, є складнощі в період після запуску. Основна помилка більшості стартапів полягає в тому, що вони допускають помилки в алгоритмі своїх дій – розробці продукту, фінансуванні, побудові бізнес-моделі.

Це стосується не лише українських, а й перспектив молодих та амбітних підприємців за кордоном: CB Insights проаналізували 101 невдалий стартап і виявили певні спільні риси серед них. Найпоширенішою причиною закриття стартапів (42%) є відсутність ринкового попиту на продукт. Фінансові проблеми, пов’язані з нераціональним використанням коштів або їх відсутністю, також є причиною закриття у 29% випадків. У 23% випадків, згідно з дослідженням, причиною закриття стартапу є відсутність збалансованої команди, з компетентними людьми, призначеними для вирішення ключових завдань.

Професійні якості, психологічна сумісність та націленість на успіх IT-розробників, тестувальників, маркетологів, юристів, фінансистів, проектних менеджерів та інших членів команди є запорукою стабільного та прибуткового бізнесу.

Проблеми з термінами запуску продукту також призводять до провалу стартапів у 13% випадків. Якщо продукт запускається занадто рано, користувачі можуть вирішити, що він недостатньо хороший, і їх важко повернути, якщо їхні перші враження будуть негативними. Статистика показує, що лише 10% стартапів досягають успіху. Інвестування в стартапи завжди пов’язане з ризиком. Купівля акцій компанії може принести як десятикратний прибуток, так і збитки. Успіх стартапу не гарантує вступ до відомого акселератора або об’єднання з відомим програмістом. Нещодавно на шпальтах газет з’явився черговий підприємницький скандал, коли одеський стартап залучив 5 мільйонів доларів інвестицій. Одеський стартап залучив 5 мільйонів доларів інвестицій, але кілька разів змінював профіль компанії, зрештою нічого не запустив і зник разом з грошима інвесторів.

Ознайомтеся з деякими з найвідоміших українських стартапів-невдах. Стартап автономних розумних будинків PassivDom заснував у 2016 р.

підприємець Максим Гербут, який до цього 15 років працював у будівництві; у 2017 р. Гербут вирішив націлитися на американський ринок і переніс штаб-квартиру до штату Невада. Дослідження та розробки компанії залишилися в Києві.

«Компанія залучила інвестиції від українських та американських інвесторів. Точна сума не розголошується, але Crunchbase оцінює її у понад 1 мільйон доларів США. Гербут стверджує, що також вклав у проект 1,5 мільйона доларів США власних коштів. Він також вклав у проект 1,5 млн доларів США власних коштів».

У 2019 р. компанія опинилася в центрі скандалу. Колишні працівники звинуватили Максима Гербута у затримці зарплат на суму до 7 000 доларів США. Колишні працівники звинуватили Максима Гербута не лише у затримці зарплат до 7 000 доларів, але й у відсутності бачення розвитку компанії. Компанія подала позов до Деснянського суду Києва про незаконне звільнення. Позивачі програли справу в першій інстанції і подали апеляцію.

Один з інвесторів подав до суду на пана Гельбута в Каліфорнії, стверджуючи, що він вилучив інвестиції на свій особистий рахунок. Пан Гельбут розповів Liga.Tech, що вважає всі судові позови навмисною атакою і спробою захоплення компанії за участю інвестора Андрія Колодіка. За його словами, позови в каліфорнійських судах малоймовірні, оскільки позивачі за два роки не змогли надати доказів шахрайства.

У жовтні 2019 р. компанія змінила бренд і тепер називається Haus.me.

Компанію Titanovo заснував хімік Олександр Савсуненко, який переїхав до Нью-Йорка у 2014 р. Під час візиту в Україну він познайомився з командою вчених і дізнався про теломери. Це частини хромосом, які захищають ДНК. Вимірюючи їх, можна оцінити стан здоров'я людини. Савсуненко сформував команду і став співзасновником проекту Titanovo.

Кількість клієнтів зростала, а продажі досягли 1 мільйона доларів США. Продажі були інвестовані в розвиток бізнесу.

Стартап успішно зібрав 40 000 доларів США на платформах Indiegogo та Kickstarter. Творці проекту також кілька разів вели переговори з інвесторами, але безуспішно.

Патенти на технологію вимірювання розмірів тіла купив потужний конкурент. Titanovo найняла юриста і витратила всі свої ресурси на його консультації. Компанія була змушена припинити діяльність у 2017 р.

«Ecoisme – це розумна система, яка відстежує споживання енергії в будинку в режимі реального часу, була заснована в 2014 р. киянином Іваном Пасічником і двома його друзями. Стартап отримав потужну підтримку від таких ЗМІ, як Forbes, Голос Америки, TechCrunch і BBC, а сам Пасічник був названий одним з «30 до 30» за версією Forbes в Європі».

Спочатку Ecoisme був заснований у Києві. Після залучення інвестицій команда переїхала до Кракова. Тут вони зареєстрували компанію і почали налагоджувати зв'язки з європейськими інвесторами.

Для розвитку стартапу команда запустила кампанію зі збору коштів на Indiegogo (залучила 63 000 доларів США), отримала фінансування від

польського інкубатора Hubraum (проект Deutsche Telekom, залучила 80 000 євро), InnoEnergy (200 000 EUR), а також продала акції на Syndicate Room (10 фунтів стерлінгів за акцію). Інвестиції та підтримка бізнес-ангелів не допомогли стартапу досягти успіху.

Компанія кілька разів змінювала напрямок діяльності та випробовувала різні бізнес-моделі, але зрештою так і не змогла зібрати достатньо грошей для запуску масового виробництва. Кілька спроб продати компанію не увінчалися успіхом і в червні 2019 р. засновник стартапу Іван Пасічник оголосив про банкрутство.

У листопаді 2019 р. Пасічник очолив департамент досліджень і розробок мобільного оператора «Київстар» Skarbnick – стартап хмарних платіжних систем, потенційний конкурент Portmone та LiqPay.

У 2014 р. Андрій Головченко приєднався до акселератора WannaBiz з ідеєю стартапу Skarbnick. Ринок електронної комерції зростав, угода здавалася вигідною для інвесторів, а Андрій раніше працював у банківській сфері, тож його експертиза була очевидною.

Ідея платіжної системи зацікавила засновника акселератора Олександра Вольнякова. Він вирішив інвестувати в Skarbnik 60 000 доларів США. Він вирішив інвестувати 60 000 доларів США і ще 20 000 доларів США. Інші учасники WannaBiz надали 100 000 доларів США. Разом вони отримали близько 20% стартапу.

Зростанню компанії перешкоджали військові дії в країні. Тим не менш, стартапу вдалося підписати кілька великих клієнтів, серед яких служба таксі Bond, платіжна система Omega Pay та інтернет-провайдер Pabuchnya.

У 2018 р. Андрій Головченко передав код «Скарбника» новій компанії Asset payments. Олександр Больняки готує позов проти Андрія Головченка та позов проти банку, з яким пов’язаний його новий бізнес, намагаючись відокремити його послуги від процесингу.

Одеська компанія Sixa стала відомою у 2015 р. завдяки ідеї хмарного комп’ютера, який міг би запускати ресурсоємні програми на вразливому обладнанні.

Через два роки компанія випустила нову бездротову VR-гарнітуру Rivvr. Ще через рік Sixa оголосила про розробку власного блокчейну. 2018 р. Sixa працювала над трьома продуктами: бета-версією хмарного суперкомп’ютера, шоломом для попереднього замовлення та блокчейном у розробці.

Компанії вдалося залучити понад 4 мільйони доларів інвестицій з України, Росії та Кремнієвої долини: в компанію інвестували дев’ять фондів і щонайменше чотири ангели. Серед них: Tandem (3,5 млн доларів США), u.ventures (500 000 доларів США), Digital Future (400 000 доларів США) і TMT (300 000 доларів США). Усі кошти були переведені на особистий біткоїн-гаманець засновника Siksa Миколи Мінченка.

Таким чином, організаційний успіх стартапів в Україні в основному пов’язаний з правильно розробленою бізнес-моделлю та відповідною командою. З іншого боку, причиною невдачі або невдач може бути відсутність попиту на продукт, як, наприклад, у випадку з Ecoisme (розумною системою,

яка контролює споживання енергії в будинку в режимі реального часу). Цікава ідея, але компанія не змогла зібрати достатньо коштів. Іншими словами, однією з головних можливих причин невдачі може бути фінансова недбалість.

Розділ 3. Механізми стимулювання зростання інвестиційної привабливості технологічних стартапів

Індекс інвестиційної привабливості України знизився до 2,4 з 5 у другому півріччі 2022 р. Результати індексу свідчать про безпрецедентне погіршення настроїв керівників підприємств порівняно з оцінкою 2020 р. Таким є висновок нового експертного опитування, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією.

У першому півріччі 2022 р. індекс становив 2,51 п. Як повідомляється у пресрелізі ЄБА, більшість (78%) керівників компаній-членів ЄБА вважають поточний інвестиційний клімат несприятливим, що є значним зростанням на 16% з початку року. Крім того, 16% респондентів вважають поточний інвестиційний клімат нейтральним: лише 6% керівників вважають інвестиційний клімат сприятливим, порівняно з 4% у першій половині 2022 р. Оцінка бізнес-середовища продовжує погіршуватися. Так, 66% керівників помітили погіршення інвестиційного клімату порівняно з попередніми шістьма місяцями, а ще 29% переконані, що бізнес-середовище не змінилося або дещо покращилося.

Порівняно з початком 2022 р. кількість оптимістично налаштованих респондентів зменшилася вдвічі, а частка респондентів, які знають про погіршення, дещо зросла.

Прогнози на наступні шість місяців 2024 року також погіршилися. Лише 10% респондентів вважають, що інвестиційний клімат покращиться протягом наступних шести місяців, порівняно з 15% на початку 2022 р. та лише 6% в поточному опитуванні. Думки ще більше розділилися. 45% респондентів вважають, що інвестиційний клімат не зміниться в наступні шість місяців 2024 р., і ще 45% очікують погіршення бізнес-клімату в Україні.

Половина директорів заявили, що новим інвесторам не буде вигідно інвестувати в Україну в найближчі шість місяців, 12% вважають, що це буде вигідно, а решта 38% не визначилися з відповіддю. Погляди директорів майже не змінилися за останні шість місяців, але бізнес-лідери зосередилися на впливі карантину, контрольованій інфляції, низьких відсоткових ставках, стабільному валютному курсі, спрощенні валютних операцій та лібералізації ринку землі. Це сприяло відносно швидкому відновленню економіки після рецесії. Позитивним фактором також стало запровадження державних електронних послуг.

Негативними факторами є криза судової системи, відсутність контролю над законодавством, відсутність суттєвих результатів у боротьбі держави з корупцією та високий рівень тінізації економіки, запровадження обмежувальних заходів, нестабільність податкової системи, ситуація з КСУ та МВФ, складнощі у відносинах з контролюючими та правоохоронними органами.

Динаміка індексу інвестиційної привабливості України показана на рис. 6.

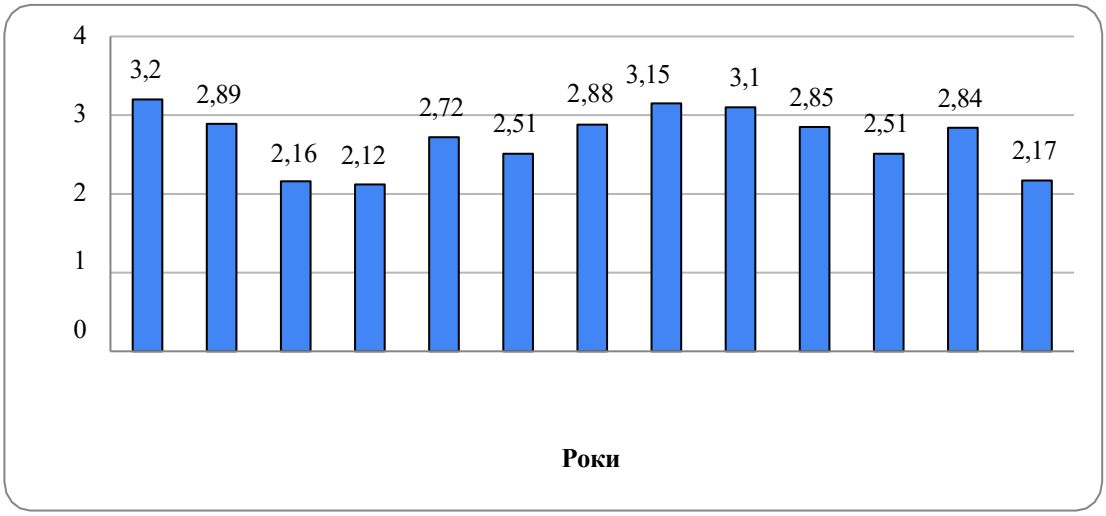


Рис. 6. Індекс інвестиційної привабливості України

Джерело: [18; 29]

У 2024 р. пріоритетами для покращення інвестиційного клімату в Україні бізнес-лідери визначили відновлення справедливості, деолігархізацію, побудову ефективної та незалежної антикорупційної інфраструктури, ліквідацію бюрократії, зменшення тиску на бізнес-структури з боку податкової та органів державної влади, активне впровадження політики «лібералізації» в міжнародних фінансових інституціях. Перелік включає призначення на державні посади компетентних професіоналів, здатних активно впроваджувати політику, відновлення та підтримання співпраці з іноземними партнерами, реформування законодавчої бази та встановлення рівних правил гри для бізнесу. Йдеться про посилення монетизації та встановлення рівних правил для бізнесу.

У 2024 р. перед бізнесом та урядом постане низка важливих викликів. Це результат впливу урядових карантинних обмежень, багатьох необдуманих рішень держави на місцях або недостатнього реагування на динамічні ринкові зміни. Бізнес зміг визначити найважливіші сфери, які потребують негайних дій та поступових змін з боку держави. Маючи достатньо часу в запасі, держава потребує відповідних та рішучих дій для покращення бізнес-середовища та економічного розвитку.

За результатами цієї серії опитувань, 94% респондентів вважають, що слабка судова система є основною причиною низької інвестиційної привабливості нашої країни. Це може бути пов’язано з поєднанням кількох факторів, як неналежна комунікація з боку влади щодо подій в Україні, таких як карантин та судова реформа. Проблему недовіри до судової влади слід вирішувати комплексно, не лише судовою владою, а й правоохоронними органами та судовою реформою. Крім того, слід докладати зусиль для боротьби з попитом на корупцію та незаконними практиками, тобто підвищувати обізнаність населення та долати правовий вакуум.

Незважаючи на карантин та глобальну рецесію, фінтех-сектор залишається дуже привабливим для венчурних інвесторів у багатьох країнах, в тому числі і в Україні. Найбільш значна угода – з Revolut загальною вартістю 580 мільйонів доларів США (серія D), хоча Revolut все ще є британською компанією з українським співзасновником. Ще одна угода з українською компанією – продаж YayPay за 20 мільйонів доларів США. Ще одна реальна угода з українською компанією – продаж YayPay за 20 мільйонів доларів США французькій Quadient та іноземному приватному інвестору Mosst.

Прикладом ефективного стартапу в Україні є портал Prozorro. За даними цієї системи електронних закупівель, у 2022 р. держава заощадила 43,5 млрд грн завдяки електронним транзакціям на Prozorro.

Це на 43% більше, ніж роком раніше; за аналогічний період 2022 р. було зекономлено 30,5 млрд грн. При цьому очікувана вартість закупівель зросла лише на 19% (з 698 млрд грн до 830 млрд грн).

По-перше, органи державної влади підвищили ефективність своїх витрат, впровадивши новітнє законодавство про публічні закупівлі. Новий регламент набув чинності 19 квітня 2020 року; знизивши поріг для обов'язкових закупівель у системі Prozorro до 50 000 гривень, Україна вже заощадила 1,7 мільярда гривень. Ще 800 мільйонів гривень заощадили органи державної влади, оскільки учасники торгів мають право виправляти помилки у своїх пропозиціях.

По-друге, в системі Prozorro з'явилося кілька нових замовників, які проводять торги дуже ефективно. Зокрема, «Укроборонпром» вперше почав купувати на Prozorro. Вони вже зекономили на аукціонах 600 мільйонів гривень.

Крім того, найбільший замовник Prozoro, державний оператор газотранспортної системи, заощадив на торгах 5 мільярдів гривень.

По-третє, у 2022 р. обіг «Прозоро» приніс бюджетам різних рівнів 11 млрд грн, а всього за чотири роки існування системи електронних аукціонів ця цифра перевищила 33 млрд грн обороту.

Приватизація показала дуже позитивні результати, принісши 3,6 млрд грн у 2022 р. Крім того, ринок неплатоспроможності просто виріс, принісши 1,3 млрд грн. Prozoro відкрила нові ринки, такі як оренда державного та комунального майна та продаж деревини, і продажі у 2022 р. вже демонструють позитивні результати. Наприклад, оренда за однорічними договорами склала 240 млн грн., а продажі деревної сировини – 577 млн грн.

Ще одним прикладом інноваційного стартапу на державному рівні в Україні є проект ДІЯ. Цей мобільний додаток дозволяє користувачам зберігати документи (паспорти, водійські права, свідоцтва про шлюб тощо) та передавати їхні копії при отриманні послуг. Додаток був розроблений у 2019 році та впроваджений у 2020 році. Згідно з планами, у серпні 2021 року Україна має перейти на «безпаперовий» режим. Це означає, що всі необхідні документи будуть у додатку ДІЯ, а громадяни за потреби зможуть отримати їхні електронні копії.

Наразі користувачами мобільного додатку є понад 4,5 мільйона українців, на момент першого анонсу у вересні 2019 року було доступно 33 онлайн-послуги,

до кінця 2020 року їх кількість становитиме вже 50, а у травні 2021 року через додаток «Дія» буде відкрито 10 нових.

На момент звіту за 2022 р. Міністерство цифрової трансформації підрахувало, що вже заощадило 70 мільйонів гривень і може заощадити загалом 1,3 мільярда гривень у фіскальній та антикорупційній сферах.

Таким чином, ми маємо своєрідний барометр – від 70 млн грн до 1,3 млрд грн у майбутньому між цими послугами.

У дослідженні оцінювалися такі електронні послуги у семи сферах: реєстрація, зміна та скасування права власності (Мін'юст); допомога при народженні дитини (Мінсоцполітики); видача довідок про несудимість (МВС); декларація відповідності вимогам пожежної безпеки (ДСНС); можливість видачі ліцензій на різні послуги з перевезення пасажирів і вантажів; дані про перевізника (транспортний оператор); повідомлення про зміни повідомлення про будь-які зміни (Мінтранс); отримання та припинення дії дозволів на спеціальне водокористування (Держводагентство); повідомлення про початок виконання підготовчих та будівельних робіт (Держводагентство).

Отримання всіх послуг в рамках проекту ДІЯ призведе до потенційної економії 495 млн грн на рік та реальної економії 36,7 млн грн на рік.

Таблиця 6

Ефективність проекту «Дія»

Показники	Ефект
Антикорупційний ефект: - потенційна економія - фактична економія	841 млн. грн. 32 млн. грн.
Загальна потенційна економія	495 млн. грн.
Загальна фактична економія	36,7 млн. грн.
Збільшення зайнятих осіб у IT-секторі у 2025 р.	450 тис. осіб
Збільшення валютних надходжень до 2025 р.	До 11,8 млрд. дол. США
Сукупний економічний ефект,щорічно	1,3 млрд. грн.

Джерело: [18; 29]

Учасники опитування описували антикорупційну вигоду як зменшення суми коштів, яку громадяни та підприємства сплачують посередникам у вигляді хабарів та прихованих платежів. Економічні вигоди – це втрати, яких не зазнають підприємства та громадяни, отримуючи електронні послуги.

«Ми передбачаємо досяжні економічні показники. Це орієнтир, куди має рухатися держава. 840 мільйонів гривень на рік – це потенційна вигода для боротьби з корупцією від запровадження електронних послуг. Якщо послуга є онлайн, вона заробляє гроші. Це означає, що компаніям і громадянам не доведеться платити хабарі та приховані платежі; 490 млн грн – це гроші, зекономлені компаніями та громадянами» [24-25].

Тим часом перший заступник міністра цифрової трансформації України Олексій Вискуб зазначив, що міністерство цифрової трансформації також працює над створенням єдиного електронного джерела послуг.

Під час карантину було запроваджено додаток «Дія.Вдома» як доповнення до додатку «Дія». Цим додатком мали користуватися громадяни, які в'їжджали в Україну.

Міністерство цифрової трансформації запровадило чіткий централізований підхід до надання електронних послуг з єдиного джерела за допомогою мобільних додатків та порталів, надаючи єдину технічну підтримку для всіх послуг, разом із національним стандартом Dia, заснованим на цих двох інструментах компанія зробила ефективну систему чат-ботів, яка швидко реагує як на типові, так і на нестандартні запитання. Дотримуючись єдиних правил та стандартів, ми маємо єдину службу підтримки, яка дуже ефективно консультує всіх користувачів щодо послуг, які пропонуються на порталі Dia. Заступник міністра з питань цифрової трансформації заявив, що «деякі послуги, такі як транспортні ліцензії та дозволи, все ще існують на деяких ресурсах, і є чіткі плани переробити ці послуги на порталі Dia на нову якість».

Мета – побачити, скільки часу та грошей користувачі вже можуть заощадити, отримуючи послуги без відвідування державних установ, без посередників чи персоналу, а також скільки економії та послуг вони можуть отримати в довгостроковій перспективі.

Міністерство цифрової трансформації України розробляє проєкт Dia City – спеціальну правову систему для креативної економіки. Очікується, що податкові стимули, такі як 10% ставка податку на виведений капітал, 5% податок на доходи фізичних осіб та єдиний соціальний внесок до мінімальної заробітної плати, будуть застосовуватися до споживачів Dia City.

Очікуваний економічний вплив Дія Сіті до 2025 року полягає у подвоєнні кількості зайнятих в IT-секторі до 450 000 осіб та збільшенні обсягу валютних надходжень від галузі з нинішніх 6 млрд. доларів США до 11,8 млрд. доларів США. США з 6 млрд. дол. США до 11,8 млрд дол.

Хоча повна цифровізація промисловості за допомогою українських стартапів спричинить безробіття в деяких галузях і секторах, сама цифровізація створить нові напрямки і, зрештою, новий попит у найближчі роки (або навіть місяці). Діджиталізація всіх сфер життя також означає, що українські громадяни та бізнес дедалі більше потерпатимуть від зростання кіберзлочинності.

Як наслідок, держава повинна докласти всіх зусиль, щоб попередити суспільство про ризики, а також надати консультації та технічну допомогу щодо впровадження та використання безпечних інформаційно-комунікаційних систем, інфраструктури та платформ.

Впровадження цифрових стартапів значно підвищить продуктивність праці в Україні та наддасть потужний мультиплікатор для запуску української економіки в найкоротші терміни та забезпечення темпів зростання реального ВВП на рівні 10-12% на рік.

Загальний обсяг інвестицій у цифровізацію промисловості, бізнесу та виробництва має зрости до 70 млрд доларів США до 2030 року. Крім того, загальний обсяг інвестицій у цифрову інфраструктуру – до 16 млрд доларів США.

Очікується, що загальний обсяг інвестицій у цифрову інфраструктуру досягне 16 млрд дол. (80% з яких фінансується приватним сектором.

Як наслідок, споживання продуктів та послуг у секторі інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) на внутрішньому ринку коливається від 86 до 100 млрд. дол. США до 100 млрд. доларів США. Це без урахування державного сектору (без урахування приватного споживання).

Розвиток нашої країни в напрямку повноцінної цифровізації, що базується на розумінні слабких сторін національної інноваційно-трансформаційної системи, стане рушійною силою для активного розвитку та зростання відповідних стартап-екосистем Дослідження Deloitte – аналіз міжнародних досліджень на основі моніторингу змін у розвитку сучасних і сталих екосистем – показує, що існують чотири основні структурні елементи, які необхідно проаналізувати для успішного створення стійкої фінтех-екосистеми.

Сучасні екосистеми повинні враховувати специфіку місцевого ринку та історію стартап-сектору. Також важливо інтегрувати локальні екосистеми в глобальну екосистему, щоб забезпечити успішне взаємопроникнення і взаємопосилення через обмін досвідом, компетенціями, можливостями і талантами. Об'єднання та інтеграція систем може створити єдині нові стандарти, методи впровадження тощо.

Розглянемо детальніше кожну з цих складових.

Регулювання та процедури держави в особі уряду та державних регуляторів повинна забезпечити баланс між стимулюванням інновацій, заохоченням конкуренції та подальшим захистом сталого сектору та споживачів. Основним завданням органів державної влади є створення нормативно-правової бази та державних структур, які стимулюють розвиток стартап-проектів і водночас впорядковують їхню діяльність та численні стандартні операційні процедури. Пропонується підтримуюче регулювання, яке по суті має стимулювати розвиток стартапів через акселераційні програми та різноманітні міжнародні угоди. Державам слід створити систему на кшталт пісочниці для тестування інновацій у вільному середовищі; успішними прикладами застосування такого підходу є FCA (Великобританія) та Монетарна адміністрація Сінгапуру (MAS).

Попит. Відсутність попиту означає, що продукт або послуга не мають цінності. Попит на продукцію стартапів створюється не лише сектором B2B та кінцевими споживачами, а й завдяки активній державній підтримці з боку громадських бегемотів. Ступінь розвитку екосистеми та стійких зв'язків між учасниками характеризує ступінь потенційного попиту на продукти стартапів на ринку і, відповідно, ступінь розвитку цього сегменту ринку в цілому.

За аналогією з традиційним банківським сектором в розвинених країнах, ринок все більше прагне фінансувати інноваційні напрямки розвитку бізнесу, що проявляється в будівництві акселераторів та інкубаторів. Банківський сектор фокусується на розробці нових продуктів. Наприклад, Barclays & Rise (акселератор цього банку) та MetLife (СК) & Lumen Labs (акселератор цієї СК).

Талант. Боротьба за таланти та інтелектуальні ресурси може призвести лише до нових рівнів конкуренції між місцевими інституціями та юрисдикціями, що, в свою чергу, робить шлях до побудови та розвитку сталої екосистеми стартапів

складним та гальмівним. Великобританія успішно розробила власний формат Tech Nation Visa, який активно стимулює та забезпечує приплив інтелектуальних ресурсів. Наразі наша країна розглядає можливість створення електронних резиденцій.

Ступінь розвитку хабів прямо пропорційний їхній привабливості для потенційних інноваторів. Така ситуація призводить до побудови та зміцнення інноваційної культури і є першопричиною розвитку певних сегментів та ніш на ринку. Поглиблений аналіз розвитку талантів у середовищі глобальних хабів дозволив виділити три ключові напрямки, на яких слід зосередити увагу:

– розвиток людських ресурсів з експертизою в цифрових послугах;

– розвиток та навчання людей у технологічному секторі (програмне та апаратне забезпечення) для перетворення ідей на рішення;

– розвиток підприємницьких людських ресурсів для розвитку комерційних можливостей.

Рівень розвитку за цими напрямами свідчить про потенційну спроможність хабу досягати поставлених цілей, стабільно розвиватися та забезпечувати високу конкурентоспроможність на світовій арені.

Капітал. Загальновідомо, що стартапи потребують значного капіталу для реалізації та масштабування своїх ідей, що призводить до своєрідної передачі «ідеї за гроші». Через важливість фінансування та потенційний доступ до джерел фінансування інвесторів, фінансування є однією з рушійних сил розвитку стартапів у конкретному (локальному) хабі.

Стала екосистема характеризується кількістю угод з венчурним капіталом. Чим більший обсяг інвестицій, тим більше стартапів розвивається. Інвестиції у стартапи вимагають не лише фінансування некомерційних акселераторів, регуляторних пісочниць та інкубаційних програм для посилення внутрішньої співпраці всередині екосистеми.

Згідно зі звітом KPMG Pulse of fintech H1, у першій половині 2022 р. у світову фінтех-індустрію було інвестовано близько 38 мільярдів доларів США. Венчурні інвестиції склали понад 12 млрд дол. США. Найбільші інвестиції були залучені з ринків США, Німеччини та Великобританії. Україна зробила перший глобальний крок на національному рівні, створивши Український фонд стартапів. Україна зробила перший глобальний крок на національному рівні, створивши Український фонд стартапів, який надаватиме гранти в розмірі від 250 000 до 750 000 доларів США. ФінТех компанії також подали заявки до Українського фонду стартапів, але це не є основною метою Фонду.

У таблиці 7 наведено місце України в Глобальному інноваційному індексі.

Україна внаслідок російської агресії втратила позитивну динаміку до зростання показника у 2022 р.

У таблиці 8 нижче розглянуто сильні та слабкі сторони України.

Сильні сторони GII для України лежать у п’яти з семи сфер GII.

1. Людський капітал та дослідження (39): високі показники державного фінансування на одного студента (12), співвідношення студентів до викладачів (3) та зарахування до вищих навчальних закладів (14).

2. Розвиненість ринку (99): індикатор: значна перевага у застосовуваних тарифних ставках (18).

3. Розвиненість бізнесу (54): індикатор відображає сильні сторони у працевлаштуванні жінок з вищою освітою (3).

Таблиця 7

Рейтинг України за глобальним індексом інновацій

	Рейтинг	Введення інновацій	Інноваційні результати
2022 рік	49	83	43
2021 рік	57	85	40
2020 рік	45	71	37
2019 рік	47	82	36
2018 рік	43	75	35

Джерело: [1-5]

Таблиця 8

Сильні та слабкі сторони України за глобальним індексом інновацій 2020

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Назва індикатора	**Ранг**	**Назва індикатора**	**Ранг**
Державне фінансування / на учня, середнє, % ВВП / обмеження	12	Політичне середовище	105
Співвідношення учень-викладач, середнє	3	Політична та операційна стабільність	123
Набір на вищу освіту, % брутто	14	Верховенство права	109
Застосована тарифна ставка, середньозважена, %	18	Бізнес середовище	104
Жінки, зайняті з вищою освітою, %	3	Простота врегулювання Неплатоспроможності	117
Корисні моделі за походженням / млрд. ППС дол. США ВВП	1	Валове формування капіталу, % ВВП	102
Експорт послуг ІКТ, % від загальної торгівлі	9	ВВП / одиниця Енергоспоживання	117
Торгові марки за походженням / млрд. ППС дол. США ВВП	5	Валові позики мікрофінансування, % ВВП	78
Промислові зразки за походженням / млрд. ППС дол. США ВВП	8	Інвестиції	121
Створення мобільних додатків / млрд PPP дол. США ВВП	15	Ринкова капіталізація, % ВВП	71
		Угоди з венчурним капіталом / млрд. ППС дол. США ВВП	64
		СП – угоди про стратегічний альянс / млрд. ППС дол. США ВВП	113
		Національні художні фільми / mn поп. 15–69	99

Джерело: [1-5]

4. Випуск знань і технологій (25): відображає сильні сторони індикатора: корисні моделі за регіонами виробництва (1) та експорт ІКТ-послуг (9).

5. Креативні результати (44): сила відображається в індикаторах: розробка мобільних додатків (15), торговельні марки за джерелами (5) та промисловий дизайн за джерелами (8).

Згідно з Глобальним інноваційним індексом, Україна має слабкі сторони у п’яти з семи сфер.

1. Інституції (93): слабкі місця в Україні виражені в таких підгрупах показників: політичне середовище (105), бізнес-середовище (104), показники управлінської та політичної стабільності (123), легкість регулювання банкрутства (117) та верховенство права (117).

2. Інфраструктура (94). Сила цього індикатора відображена у відносних показниках валового нагромадження капіталу (102) та виробництва ВВП на одиницю споживання енергії (117).

3. Розвиненість ринку (90). Цей індикатор характеризується слабкими підгрупами в інвестиційному секторі (121) та показниками мікрофінансування (78). Країна посідає 78 місце за ринковою капіталізацією та 64 місце за обсягом венчурних угод.

4. Складність ведення бізнесу (54): індикатор СП (угоди про стратегічне партнерство) виділяється серед групи індикаторів, за яким країна посідає 113 місце. Цей показник є стабільним.

5. Творчі досягнення (44). Підгрупа "Вітчизняні художні фільми" (99) має негативну тенденцію і знаходиться в негативній позиції за цим індикатором.

На цьому тлі українська екосистема також стикається зі значними викликами.

1. Обмежена координація між стейкхолдерами екосистеми. Координація між учасниками екосистеми залишається проблемою в Україні. Як наслідок, існує нечіткий національний та регіональний фокус на розвиток нових технологій на підприємствах, як у державних, так і в приватних структурах. Це призводить до непослідовності та недостатнього фінансування ініціатив, браку інформації для підприємців про існування інструментів підтримки нових технологічних підприємств, а також відсутності спроможності інтегрувати різні цілі та визначити узгоджений порядок денний.

2. Брак фінансування на ранніх стадіях. В Україні бракує інвестицій у стартапи на ранніх стадіях, що, можливо, сповільнило зростання деяких інноваційних проектів в Україні.

Інвестиції на пізніх стадіях свідчать про те, що за правильної підтримки українські стартапи можуть запропонувати привабливі інвестиційні можливості. Наприклад, у 2022 р. найбільші інвестиції в українські технологічні компанії отримали Gitlab (268 млн доларів США), Grammarly (90 млн доларів США) та People.ai (60 млн доларів США).

3. Необхідність розвитку ключових бізнес-навичок. Багато українських стартапів пропонують інноваційні ідеї, які працюють з технологіями світового класу, але їм бракує повного розуміння того, як розробляються конкурентоспроможні на світовому ринку бізнес-моделі.

Їм бракує повного розуміння того, як розвиваються глобальні конкурентні бізнес-моделі. Крім того, українські стартапи можуть не мати менторів з міжнародним бізнес-досвідом, які могли б допомогти їм знайти ринки по всьому світу та вийти на них.

Стартапи також можуть отримати вигоду від більших технологічних можливостей, і допомога в податковому, юридичному та фінансовому управлінні також є важливою.

4. Високотехнологічні стартапи в Україні недостатньо відомі на міжнародному рівні. Незважаючи на стрімке зростання IT-індустрії, технологія стартап-хабів все ще недостатньо відома і розвинена в нашій країні. Основні причини цього розглянуті вище. Однак загальну ситуацію ще більше погіршує відсутність телекомунікацій – наріжного каменю успіху на міжнародному рівні – та нерозвиненість маркетингового сектору. На нашу думку, правильна інформаційна політика є вирішальним фактором для глобального успіху українських стартапів.

Репутація України як країни з успішним розвитком вітчизняних інновацій на зовнішніх ринках призведе до збільшення кількості потенційних інвесторів для розвитку внутрішньої (локальної) екосистеми. Однак, за нашими прогнозами на 2024 р., макроекономічні ризики в Україні залишаються не досить високими, що виступатиме гальмом для зростання інвестиційної, а отже, й інноваційної активності. Відносно високий потенціал військової ескалації, можливий економічний дефолт, нестабільні та непрогнозовані відносини із зовнішніми кредиторами є негативними факторами для розвитку.

Позитивним сигналом для зростання інвестиційної активності, на нашу думку, стає активна боротьба з корупцією. Це пов’язано з тим, що сильні передумови з боку органів державної влади дозволяють загальному інвестиційному клімату зростати та ініціювати процеси, які є дійсно важливими для бізнес-структур.

Основними викликами для підвищення інвестиційної привабливості стартап-екосистеми в Україні залишаються регуляторні обмеження, недостатній попит, дефіцит досвідчених фахівців і нестача капіталу. Найбільш критичною проблемою є відсутність фінансування для венчурних проєктів на ранніх стадіях, що змушує українські інноваційні ідеї реалізовуватися за кордоном. Крім того, обсяги венчурного капіталу, залученого в країні, залишаються невисокими, а значна його частина функціонує в тіньовому секторі, що сповільнює технологічний прогрес та посилює корупційні ризики.

Попри це, Україна продовжує бути частиною світового технологічного ринку та активним учасником інвестиційних угод. Зокрема, у 2020 році загальний обсяг венчурних інвестицій та угод M&A в українські IT-компанії та стартапи знизився до 167 млн доларів США порівняно з 658 млн у 2019 році. Водночас кількість транзакцій зросла з 25 у 2019 році до 46 у 2020 році. Серед основних інвесторів українських стартапів залишаються місцеві фонди та венчурні компанії, такі як ICU Ventures, Horizon Capital, TA Ventures, Genesis Investments, SMRK VC Fund, Fedoriv Group, Quarter Partners, Pragmatech та низка бізнес-ангелів.

На відміну від США, які мають величезний ринок і широкі можливості фінансування, українські стартапи змушені розвиватися в умовах обмеженого капіталу та геополітичних ризиків. Виходячи на міжнародні ринки з перших етапів діяльності, вони прагнуть швидко досягти прибутковості, щоб реінвестувати кошти у подальший розвиток продукту та масштабування бізнесу. Такий підхід, хоча й створює певні виклики, водночас формує у стартапів стратегічне мислення, здатність адаптуватися до висококонкурентного середовища та розвивати сильну підприємницьку культуру.

Українські технологічні стартапи здебільшого залишаються прив'язаними до національної економіки, адже їхні R&D-відділи та центри розробки базуються в Україні. Це дає їм конкурентну перевагу за рахунок нижчих витрат на персонал. Світові технологічні гіганти купують українські стартапи, такі як Looksery (Snap Inc.), Viewdle (Google), Maxymiser (Oracle), переважно через їхній унікальний технологічний потенціал та висококваліфіковані команди.

Великі технологічні центри потребують локальних «історій успіху», які допомагають залучати додаткові інвестиції та зміцнюють стартап-екосистему. Прикладами таких успішних компаній у різних регіонах стали ICQ (Тель-Авів), Snap (Лос-Анджелес), DoubleClick (Нью-Йорк). Україна також має потенціал створювати подібні успішні проєкти, що зможуть привернути увагу глобальних інвесторів.

Українські інженери вирізняються високим рівнем професіоналізму, умінням вирішувати складні технічні завдання та працювати з новітніми технологіями, такими як доповнена реальність, штучний інтелект та блокчейн. При цьому стартапи в Україні часто досягають мільйонних прибутків без значних зовнішніх інвестицій. Прикладами таких компаній є Competera, PromoRepublic, Reply.io, які успішно масштабувалися на міжнародні ринки, сформували потужні інженерні команди та створили ефективні бізнес-моделі.

Український фонд стартапів (USF) активно працює над підтримкою стартап-екосистеми та подоланням ключових проблем, які стоять перед технологічним сектором України. Його діяльність спрямована на зміцнення зв'язків між стартапами, інвесторами та державою, а також на формування сприятливого середовища для розвитку інноваційної економіки.

Огляд стратегічних областей, в яких планує USF розвивати вітчизняні стратами наведено на рис. 8.

Перспективи розвитку інвестиційної привабливості технологічних стартапів в Україні.

1. Фінансування та підтримка стартап-екосистеми. Український фонд стартапів (USF) активно підтримує стартапи на ранніх стадіях, пропонуючи грантове фінансування у розмірі $25 000 та $50 000 для кваліфікованих проєктів. Надалі фонд планує розширювати цю програму, щоб забезпечити інноваційним компаніям стабільне джерело початкового капіталу.

Окрім фінансування, важливим завданням є створення доступу до сервісів підтримки. USF працює над розширенням менторських програм, технічного консалтингу та операційної підтримки, що сприятиме ефективному масштабуванню бізнесу.

Також фонд досліджує можливості розвитку міжнародних та національних програм інкубації й акселерації, які надаватимуть стартапам якісне наставництво, інвестиції та ресурси для подолання бізнес-викликів.

2. Розвиток співпраці у стартап-екосистемі. Одним із ключових напрямів розвитку є співпраця між державними, приватними та міжнародними партнерами. Взаємодія між різними учасниками ринку сприятиме покращенню умов для стартапів, залученню інвестицій та інтеграції України у глобальну технологічну екосистему.

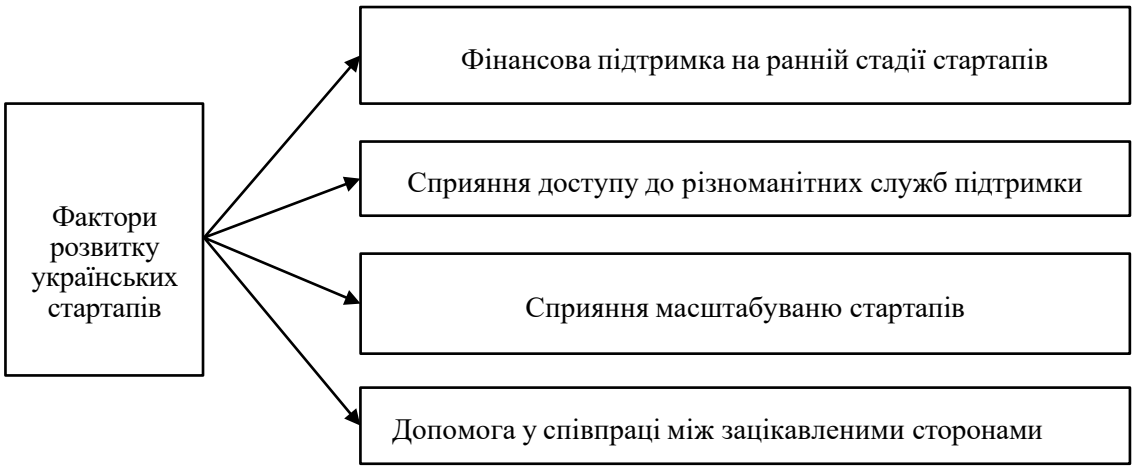


Рис. 7. Фактори, які мають сприяти розвитку українських стартапів за допомогою українського фонду стартапів

Джерело: сформовано автором

Національний банк України (НБУ) представив Стратегію розвитку фінтеху до 2025 року, яка передбачає створення повноцінної фінансово-технологічної екосистеми. Основні напрями стратегії включають:

– запровадження «регуляторної пісочниці» для тестування фінансових технологій;

– підвищення фінансової грамотності серед населення та бізнесу;

– впровадження відкритого банкінгу та розвиток цифрових фінансових послуг.

Реалізація стратегії залежить від успішного впровадження цифрових ініціатив НБУ, зокрема миттєвих платежів 24/7, віддаленої ідентифікації, кібербезпеки та інших технологічних проєктів.

3.Інвестиції у технологічні стартапи та венчурний капітал. Українська стартап-екосистема приваблює венчурних інвесторів. Такі фонди, як AVentures, TA Ventures, Wannabiz, Imperious, підтримують перспективні проєкти, орієнтовані на міжнародні ринки.

Крім того, Khosla Ventures, General Catalyst, Index Ventures активно інвестують у розробку програмного забезпечення в Україні, а корпоративні венчурні фонди Intel Capital та HP Ventures розглядають Україну як центр технологічного розвитку.

Міжнародні акселератори 500 Startups, Techstars, Y Combinator допомагають українським стартапам виходити на глобальні ринки, залучати фінансування та будувати міжнародні бізнес-моделі.

Україна має високий рівень технічної освіти, що забезпечує стартап-екосистему кваліфікованими інженерами та IT-фахівцями. Саме це формує основу для подальшого розвитку інноваційної економіки.

4.Перспективні напрями розвитку стартапів. Україна має великий потенціал у таких технологічних галузях:

– R&D та робототехніка;
– Біоінженерія та 3D-друк;
– Фінансові технології (fintech);
– Розробка програмного забезпечення;
– B2B та B2C IT-рішення.

Однак ключовими викликами залишаються регуляторні бар'єри, дефіцит фінансування та нестабільність економіки.

Через недостатню кількість венчурного капіталу багато стартапів шукають фінансування за межами України. Також угоди M&A (злиття та поглинання) стали більш складними через економічні ризики та обмеження на подорожі.

Зміни у процесах M&A передбачають нові механізми, такі як:

– суттєві негативні зміни (MCA) для мінімізації ризиків;
– виплати «earn-out», які залежать від майбутньої прибутковості стартапу;
– відстрочені платежі, що дозволяють інвесторам оцінювати ризики перед повною виплатою.

Попри ці виклики, Україна продовжує активно розвивати стартап-екосистему. Уряд представив Економічний аудит України та Вектори економічного розвитку до 2030 року, де визначено: цифрову трансформацію економіки, створення 5 національних інкубаторів, формування 10 технологічних кластерів.

Україна має всі необхідні передумови для розвитку стартап-економіки, зокрема: фінансування від USF та венчурних фондів, розширення акселераційних програм, державну підтримку інновацій та розвиток фінтеху.

Перспективними галузями залишаються робототехніка, біоінженерія, R&D, програмна розробка, фінансові технології.

Завдяки покращенню регуляторного середовища та доступу до інвестицій Україна поступово зміцнює свої позиції як міжнародний стартап-хаб.

Висновки

Інвестиційна привабливість визначається як сукупність економічних, соціальних та природних чинників, що впливають на залучення капіталу до регіону та оцінюються через інвестиційну діяльність. Вона відображає об'єктивні умови інвестування, зокрема прибутковість і ризики, та суб'єктивно оцінюється інвесторами. Інвестиційна привабливість тісно пов'язана з інвестиційним середовищем, яке, своєю чергою, залежить від інвестиційного іміджу країни.

Методичний аналіз показав, що для оцінки інвестиційної привабливості доцільно використовувати кількісні та якісні методи, які враховують можливості інноваційного розвитку, соціально-економічні показники, виробничий потенціал, якість трудових ресурсів, рівень злочинності та корупційні ризики.

Формування факторів інвестиційної привабливості є стратегічним завданням управління інвестиціями. Основні фактори, що впливають на привабливість регіону для інвесторів, включають виробничий потенціал, інновації, стан економіки, доступ до інформації, якість робочої сили, рівень розвитку інфраструктури та соціальні умови. Вони можуть як сприяти залученню інвестицій, так і стримувати цей процес.

Україна має вигідне географічне розташування, високий рівень освіти та відносно низький рівень витрат, що робить її привабливою для інвесторів, зокрема у сфері IT. Незважаючи на економічні виклики, інноваційний сектор України демонструє динамічний розвиток, а українські стартапи успішно залучають іноземні інвестиції, підтверджуючи статус країни як одного з провідних східноєвропейських центрів інновацій.

Ключові переваги українських IT-компаній включають культурну та географічну близькість до Європи, висококваліфікованих фахівців і конкурентні ціни. Державна підтримка стартап-екосистеми сприяє залученню іноземного капіталу та стимулює розвиток технологій і інновацій.

Успішність українських стартапів значною мірою залежить від ефективної бізнес-моделі та злагодженої команди. Водночас основними причинами невдач є відсутність ринкового попиту та фінансова недбалість. Наприклад, стартап *Ecoisme*, що пропонував систему моніторингу енергоспоживання в реальному часі, не зміг залучити достатньо коштів для розвитку, попри перспективну ідею.

Попри стереотипи, технологічні стартапи не обмежуються розважальним контентом чи іграми, а активно впроваджуються в ключові сектори економіки, зокрема освіту, медицину та фінансові послуги. Інвестиції в інноваційні компанії є важливими не лише для економічного зростання, а й для зміцнення обороноздатності України.

Основними викликами, які перешкоджають зростанню інвестиційної привабливості українських стартапів, є: регуляторні обмеження та складні процедури ведення бізнесу, низький внутрішній попит на інновації, дефіцит кваліфікованих кадрів та міграція талантів за кордон, брак фінансування на ранніх етапах розвитку стартапів.

Особливо гостро стоїть питання відсутності венчурного капіталу для стартапів на стадії pre-seed та seed, що змушує українських підприємців шукати фінансування за кордоном. Значна частина венчурних інвестицій залишається в тіні, що уповільнює технологічний прогрес і створює корупційні ризики.

Прикладом успішного розвитку технологій в Україні є система Prozorro, яка зробила державні закупівлі прозорішими, дозволила зекономити бюджетні кошти та суттєво знизила корупційні ризики.

Активний розвиток фінансових технологій (fintech) також створює перспективи для залучення інвестицій. Масове впровадження фінансових

інновацій сприяє оптимізації витрат, підвищенню конкурентоспроможності фінансової системи та покращенню доступу до фінансових послуг.

Національний банк України (НБУ) ухвалив Стратегію розвитку фінтеху до 2025 року, яка передбачає: створення «регуляторної пісочниці» для тестування новітніх фінансових технологій, популяризацію фінансової грамотності серед населення та бізнесу, впровадження відкритого банкінгу та цифрових фінансових сервісів.

Реалізація цієї стратегії залежатиме від розвитку цифрових проєктів, зокрема системи миттєвих платежів 24/7, віддаленої ідентифікації користувачів та посилення кібербезпеки.

Серед найбільш перспективних напрямів для стартапів в Україні можна виділити: R&D (дослідження та розробки), робототехніку та біоінженерію, 3D-друк та інноваційне виробництво, розробку програмного забезпечення та IT-рішення для B2B та B2C, фінансові технології (fintech) та блокчейн-рішення, глобальну конкуренцію та вихід на міжнародні ринки.

Позитивною тенденцією є активна підтримка стартапів з боку держави та Українського фонду стартапів (USF), а також розвиток міжнародної співпраці у сфері венчурного капіталу.

Проведене дослідження підтвердило, що Україна має значний потенціал для розвитку технологічних стартапів, проте ефективне використання цього потенціалу потребує усунення низки бар'єрів.

Основні позитивні фактори, що сприяють зростанню інвестиційної привабливості: високий рівень освіти та технічної підготовки фахівців, конкурентоспроможність IT-сектора та зростання інтересу з боку міжнародних інвесторів, розширення державної підтримки стартап-екосистеми та фінансових технологій.

Водночас для подальшого розвитку необхідно: вдосконалити регуляторну політику та спростити процедури ведення бізнесу, забезпечити доступність венчурного фінансування для стартапів на ранніх стадіях, підвищити фінансову грамотність підприємців та розвивати інноваційну культуру.

З урахуванням швидкого розвитку технологій та змін у глобальній економіці, питання інвестиційної привабливості українських технологічних стартапів потребує подальших досліджень.

Список використаних джерел:

1. Global Innovation Index. URL: https://www.globalinnovationindex.org/analysis- economy
2. Global Map of Startup Ecosystems – StartupBlink. Haifa: Global Map of Startup Ecosystems. StartupBlink, 2020. URL: https://www.startupblink.com
3. Startup Ranking. URL: https://www.startupranking. com/top/ukraine
4. The Fastest Growing Companies in the World. Growjo: Indexing and predicting the world's fastest growing companies, 2019-2020. URL: https://growjo.com
5. The Top 20 Reasons Startups Fail. CB INSIGHTS. URL: https://www.cbinsights.com/ research/startup-failurereasons-top/
6. Варналій З.С., Босенко В.А. Інвестиційна привабливість та інвестиційна безпека України. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 1. С. 144-148.

7. Водянка Л.Д., Харовська А.В. Вплив цифрової економіки на тенденції сучасного ринку праці. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9889

8. Водянка Л., Стахова Н. Цифровізація як сучасний фактор розвитку інтелектуального бізнесу. *Ефективна економіка*. № 7. 2023 URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1864

9. Водянка Л., Стахова Н., Грунтковський В. Методичний інструментарій відбору та масштабування стартапів. *Інвестиції: практика та досвід.* № 6, 2024. С. 90-95. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3266

10. Водянка Л.Д., Лопатинський Ю.М., Хіль Р.В. Розвиток екосистем стартапів в Україні на прикладі Чернівецької області. *Інвестиції: практика та досвід.* № 3, 2024. С. 37-42. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2928

11. Гейдор А.П., Бізбіз Т.М. Джерела фінансування стартапів в Україні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. № 1. С. 73-78.

12. Гусаковська Т.О., Кужель Н.Л. Розвиток стартапів в Україні: проблеми та перспективи. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 29-34.

13. Зельдіна О Р. Інвестиційна привабливість України в умовах сталого розвитку: проблеми та напрями модернізації: монографія. Київ; Чернігів : Десна Поліграф, 2018. 190 с.

14. Іванченко Н.О., Подскребко О.С., Сідлецька А.О. Основні проблеми та перспективи розвитку ринку стартапів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 303-311.

15. Інвестиційно-інноваційний розвиток підприємницької діяльності в Україні: монографія / В. Г. Федоренко та ін. ; за ред. В. Г. Федоренка. Київ : ДКС ЦЕНТР, 2019. 429 с.

16. Індекс інвестиційної привабливості України. URL: https://eba.com.ua/wp- content/uploads/2020/12/EBA-InvestIndex_2H-2020.pdf

17. Комарницька Г. О. Державно-приватне партнерство: інвестиційно- інноваційне забезпечення, митне обслуговування та економічна ефективність: монографія. Львів: Галицька Видавнича Спілка, 2019. 327 с.

18. Міністерство та Комітет цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/projects

19. Національна економічна стратегія. 2030. URL: https://nes2030.org.ua/#rec246061582

20. Розвиток фінтеху в Україні. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025

21. Нікітіна А. В., Павленко Е. А., Захарова А. О. Розвиток стартапінгу в Україні на основі залучення іноземних інвестицій. *Економічний простір.* 2019. № 149. С. 77-85.

22. Офіційний сайт Державної служби статистики в Україні. URL: www.ukrstat.gov.ua.

23. Палійчук Є.С., Федоров Р.К. Основні перешкоди розвитку стартапів України. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9574

24. Сак Т.В., Шостак Л.В., Вознюк Ю.С. Розвиток стартапів в Україні: теоретичні аспекти, тенденції, можливості. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 65. С. 43-48. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct65-7

25. Саліхова О.Б., Курченко О.О. Концептуальні засади Стратегії розбудови технологоорієнтованих стартапів в інтересах інноваційного розвитку економіки України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 65-75.

26. Скорик Г.І., Недошитко А.А. Розвиток стартапів в Україні: проблеми та перспективи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Т. 1. С. 65-69

27. Тіль П. Від нуля до одиниці. Нотатки про стартапи, або як створити майбутнє. Київ : Наш Формат, 2020. 240 с.

28. Ткаленко С. І. Інвестиційна безпека: теорія, методологія, практика: монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2018. 285 с.

29. Український фонд стартапів. URL: https://usf.com.ua/

30. Федоров Р.К. Стан та основні напрями розвитку стартапів в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8783

31. Яцкевич І.В. Толерантність до ризику та апетит-ризик стартапу: сутність та оцінка. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2. С. 458-463.

References:

1. Global Innovation Index. Available at: https://www.globalinnovationindex.org/analysis-economy.

2. Global Map of Startup Ecosystems – StartupBlink. (2020). Haifa: Global Map of Startup Ecosystems. StartupBlink. Available at: https://www.startupblink.com.

3. Startup Ranking. URL: https://www.startupranking.com/top/ukraine.

4. The Fastest Growing Companies in the World. Growjo: Indexing and predicting the world's fastest growing companies. (2019-2020). Available at: https://growjo.com.

5. The Top 20 Reasons Startups Fail. CB Insights. Available at: https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top.

6. Varnalii Z.S., Bosenko V.A. (2019). Investytsiina pryvablyvist ta investytsiina bezpeka Ukrainy [Investment attractiveness and investment security of Ukraine]. *Biznes-navigator – Business Navigator*, vol. 1, pp. 144-148.

7. Vodianka L.D., Kharovska A.V. (2022). Vplyv tsyfrovoi ekonomiky na tendentsii suchasnoho rynku pratsi [Impact of the digital economy on trends in the modern labor market]. *Efektyvna ekonomika – Effective Economy*, vol. 1. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9889.

8. Vodianka L., Stakhova N. (2023). Tsyfrovyzatsiia yak suchasnyi faktor rozvytku intelektualnoho biznesu [Digitalization as a modern factor in the development of intellectual business]. *Efektyvna ekonomika – Effective Economy*, vol. 7. Available at: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1864.

9. Vodianka L.D., Lopatynskyi Yu.M., Khil R.V. (2024). Rozvytok ekosystem startupiv v Ukraini na prykladi Chernivetskoi oblasti [Development of startup ecosystems in Ukraine on the example of Chernivtsi region]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, vol. 3, pp. 37-42. Available at: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2928.

10. Vodianka L., Stakhova N., Hruntkovskyi V. (2024). Metodychnyi instrumentarii vidboru ta masshtabuvannia startupiv [Methodological tools for selection and scaling of startups]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, vol. 6, pp. 90-95. Available at: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3266.

11. Heidor A.P., Bizbiz T.M. (2020). Dzherela finansuvannia startupiv v Ukraini [Sources of startup funding in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, vol. 1, pp. 73-78.

12. Husakovska T.O., Kuzhel N.L. (2020) Rozvytok startapiv v Ukraini: problemy ta perspektyvy [Development of startups in Ukraine: problems and prospects]. *Problemy ekonomiky – Economic problems*, vol. 4, pp. 29-34.

13. Zeldina O.R. (2018). Investytsiina pryvablyvist Ukrainy v umovakh staloho rozvytku: problemy ta napriamy modernizatsii [Investment attractiveness of Ukraine in the conditions of sustainable development: problems and modernization directions]. Kyiv; Chernihiv: Desna Polihraf, 190 p.

14. Ivanchenko N.O., Podskrebko O.S., Sidletska A.O. (2020). Osnovni problemy ta perspektyvy rozvytku rynku startupiv v Ukraini [Main problems and prospects for the development of the startup market in Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 4, pp. 303-311.

15. Fedorenko V.H. (2019) Investytsiino-innovatsiinyi rozvytok pidpryiemnytskoi diialnosti v Ukraini: monohrafiia [Investment and innovative development of entrepreneurial activity in Ukraine: monograph]. In. V. H. Fedorenko. (2019). Kyiv: DKS Tsentr, 429 p.

16. Indeks investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy [Index of Investment Attractiveness of Ukraine]. Available at: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2020/12/EBA-InvestIndex_2H-2020.pdf.

17. Komarnytska H.O. (2019). Derzhavno-pryvatne partnerstvo: investytsiino-innovatsiine zabezpechennia, mytne obsluhovuvannia ta ekonomichna efektyvnist: monohrafiia [Public-private partnership: investment-innovative support, customs services, and economic efficiency: monograph]. Lviv: Halytska Vydavnycha Spilka, 327 p.
18. Ministerstvo ta Komitet tsyfrovoi transformatsii Ukrainy [Ministry and Committee of Digital Transformation of Ukraine]. Available at: https://thedigital.gov.ua/projects
19. Natsionalna ekonomichna stratehiia. 2030 [National Economic Strategy 2030]. Available at: [https://nes2030.org.ua/#rec246061582] (https://nes2030.org.ua/#rec246061582).
20. Rozvytok fintekhu v Ukraini [Fintech development in Ukraine]. NBU. Available at: https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/fintech2025
21. Nikitina A.V., Pavlenko E.A., Zakharova A.O. (2019). Rozvytok startupinhu v Ukraini na osnovi zaluchennia inozemnykh investytsii [Development of startup entrepreneurship in Ukraine based on attracting foreign investments]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, vol. 149, pp. 77-85.
22. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky v Ukraini [Official Website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: www.ukrstat.gov.ua.
23. Paliichuk Ye.S., Fedorov R.K. (2021) Osnovni pereshkody rozvytku startapiv Ukrainy [Main obstacles to the development of startups in Ukraine]. *Efektyvna ekonomika – Effective Economy*, vol. 11. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9574.
24. Sak T.V., Shostak L.V., Vozniuk Yu.S. (2022) Rozvytok startapiv v Ukraini: teoretychni aspekty, tendentsii, mozhlyvosti [Development of startups in Ukraine: Theoretical aspects, trends, and opportunities]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, vol. 65, pp. 43-48. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct65-7
25. Salikhova O.B., Kurchenko O.O. (2020). Kontseptualni zasady Stratehii rozbudovy tekhnolohoriiientovanykh startupiv v interesakh innovatsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy [Conceptual foundations of the strategy for developing technology-oriented startups in the interests of Ukraine's innovation-driven economic growth]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 9, pp. 65-75.
26. Skoryk H.I., Nedoshytko A.A. (2021) Rozvytok startapiv v Ukraini: problemy ta perspektyvy [Development of startups in Ukraine: Problems and prospects]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, no. 6, vol. 1, pp. 65-69.
27. Thiel P. (2020) Vid nulia do odynytsi. Notatky pro startapy, abo yak stvoryty maibutnie [Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future]. Kyiv: Nash Format, 240 p.
28. Tkalenko S.I. (2018) Investytsiina bezpeka: teoriia, metodolohiia, praktyka [Investment security: Theory, methodology, practice]. Chernihiv: ChNTU, 285 p.
29. Ukrainskyi fond startapiv [Ukrainian Startup Fund]. Available at: https://usf.com.ua/
30. Fedorov R.K. (2021) Stan ta osnovni napriamy rozvytku startapiv v Ukraini [State and main directions of startup development in Ukraine]. *Efektyvna ekonomika – Effective Economy*, vol. 4. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8783.
31. Yatskevych I.V. (2020) Tolerantnist do ryzyku ta apetyt-ryzyk startapu: sutnist ta otsinka [Risk tolerance and startup risk appetite: Essence and assessment]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 2, pp. 458-463.

DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-540-2-34

Nazar Demchyshak
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Finance, Monetary Circulation and Credit
Ivan Franko National University of Lviv

Roksolana Paslavska
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Finance,
Monetary Circulation and Credit
Ivan Franko National University of Lviv

DIGITALIZATION AND TAX INCENTIVES FOR COOPERATION BETWEEN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AND BUSINESS IN UKRAINE: THE CASE OF SCIENCE PARKS

Summary

The article is devoted to the study of the role of digitalization and tax incentives in the development of cooperation between higher education institutions and business in Ukraine. Particular attention is paid to the role of science parks as an important element of this interaction. The main mechanisms of tax incentives and digital tools that promote the development of innovation ecosystems and ensure effective cooperation between academia and business are analyzed. It is noted that digital technologies are an important tool for effective management of research projects, improving communication between scientific institutions and enterprises, and accelerating innovation processes. Tax benefits and investment incentives provided to companies engaged in research and development activities within science parks are discussed. Tax incentives create favorable conditions for attracting investment in the science and technology sector, which is important for the development of startups and innovative companies. The main advantages and challenges faced by science parks in Ukraine are identified, and recommendations for improving the digitalization policy and tax incentives in this area are proposed in the article.

Introduction

In the context of globalization and the intensive development of innovative technologies, cooperation between higher education institutions and business is an important factor for ensuring the economic development of a country. In Ukraine, this issue is particularly relevant due to the need to adapt the scientific and educational sphere to the requirements of the modern labor market and business needs. One of the most effective tools for such cooperation is science parks, which ensure the integration of science, education, and entrepreneurship.

Digitalization, as part of global trends, opens up new opportunities for the development of scientific research, communication between academic institutions and businesses, and simplification of cooperation processes through the use of

modern information technologies. At the same time, to stimulate investment in innovation and R&D, it is necessary to create a favorable tax environment that will reduce costs for participants in such innovative projects.

At the same time, there are a number of barriers in Ukraine that hinder the development of this cooperation. These include the insufficient use of digital technologies in science parks, limited use of the latest IT solutions for communication between businesses and higher education institutions, and problems with access to tax incentives and discounts that stimulate investment in research and development. These problems reduce the efficiency of using science parks as tools for the country's innovative development.

Researching this issue is extremely important to develop comprehensive recommendations that can help improve the mechanisms of digitalization and tax incentives, ensuring effective cooperation between the higher education system, science, and business. This will increase the level of innovation activity, promote the development of startups and businesses based on the latest scientific achievements, and create favorable conditions for revitalizing economic dynamics in Ukraine.

Thus, the relevance of the study lies in the need to examine the role of digitalization and tax incentives to improve cooperation between higher education institutions and businesses, in particular through science parks, to develop Ukraine's innovation ecosystem and realize its economic potential.

Chapter 1. The role of science parks in cooperation between education institutions and business in Ukraine

Science parks are one of the main instruments for the development of the innovation ecosystem in Ukraine, as they provide a platform for the integration of scientific research and entrepreneurial activity. Cooperation between higher education institutions and businesses is an important aspect of the country's economic development, and science parks facilitate this cooperation by combining academic knowledge with real market needs. In Ukraine, science parks play a special role in shaping innovation policy that supports startups, research, and technology development.

A science park is a legal entity created on the initiative of a higher education institution and/or a research institution by combining the contributions of the founders to organize, coordinate, and control the development and implementation of science park projects [1].

A science park is created with the aim of developing scientific, technical and innovative activities in a higher education institution and/or a research institution, efficient and rational use of the available scientific potential, material and technical base for the creation and commercialization of the results of scientific and technical activities and their implementation in the domestic and foreign markets [1].

Therefore, science parks are important for the development of scientific and technological progress, support for startups, investment in innovative technologies, and stimulation of the development of the Ukrainian economy.

The role of science parks in cooperation between educational institutions and business in Ukraine can be represented as in Figure1.

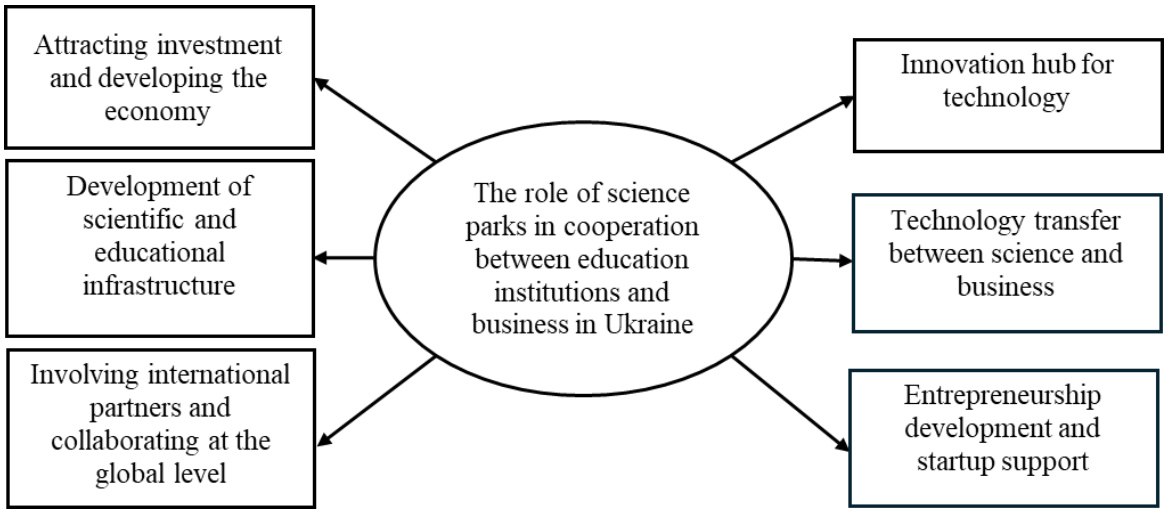


Figure 1. The role of science parks in cooperation between education institutions and business in Ukraine

Source: generated by the authors

Science parks are platforms for creating and implementing innovations. They promote the development of new technologies and products by integrating research with business practices. On their platforms, scientists, university professors, and entrepreneurs can work together on projects that combine scientific achievements with real economic needs. This allows them to create innovative solutions that can be used in various industries, such as information technology, biotechnology, energy, medicine, and others.

One of the main functions of science parks is to facilitate technology transfer, i.e. the transfer of scientific developments from academic institutions to business. This allows for faster implementation of scientific developments in industry and business, which, in turn, increases the competitiveness of companies in the international market. Technology transfer also enables universities to monetize their scientific achievements by generating revenue from the licensing or sale of intellectual property. Science parks facilitate this process through the availability of specialized infrastructures such as laboratories, startup incubators, consulting services for entrepreneurs, and through the creation of joint research projects between businesses and higher education institutions.

Science parks also actively promote entrepreneurship and support startups. They create conditions for launching new companies based on scientific ideas. Usually, science parks have incubators and accelerators that help young entrepreneurs in the initial stages of development by providing them with access to funding, advice, and the necessary resources. This enables students, postgraduates, and young scientists to realize their ideas and startups, and provides them with a platform for cooperation with business. At the same time, science parks help to reduce risks for startups by providing support in research implementation and facilitating market entry through partnerships with the business community.

Cooperation between science parks and business is essential for the country's economic development. The innovations developed in such parks become the basis

for attracting investments both in the domestic and foreign markets. This contributes to the creation of new jobs, the development of high-tech industries, and the country's investment attractiveness.

Science parks can become a platform for cooperation between investors, start-ups and research institutions, allowing them to attract funding to scale up successful projects. Since they often support innovative businesses at the early stages of development, they are important for supporting the innovation of the national economy, helping to create new technologies that can affect Ukraine's economic growth and competitiveness in the international market.

Cooperation of science parks with universities contributes to the development of scientific and educational infrastructure in Ukraine, as they provide access to modern laboratories and technologies, which allows students and teachers to conduct research at a level that meets international standards. This contributes to the improvement of scientific research and the quality of education in general.

In addition, cooperation between higher education institutions and science parks allows us to develop new educational programmes that meet the requirements of the modern labour market. Through close cooperation with business, universities can adapt their curricula to the needs of industry, which results in the training of highly qualified specialists whose qualifications and skills meet market requirements.

Science parks also contribute to Ukraine's integration into the international science and technology community. They create opportunities for cooperation with foreign scientific institutions, international business companies and investors. This will potentially allow Ukrainian scientists and entrepreneurs to access the latest technologies and participate in global research projects.

Thus, science parks in Ukraine can be not only a platform for the development of innovative technologies, but also important institutions for the country's integration into the global economy, contributing to the development of not only national but also international business and science.

Chapter 2. Activities of science parks in Ukraine

The development of science parks in Ukraine is an important aspect of innovation and commercialisation of scientific developments. For today, there are 37 registered science parks in Ukraine, founded by higher education institutions, research institutions and state-owned enterprises. However, according to the Ministry of Education and Science of Ukraine, only 5 of the 37 science parks are actively engaged in innovation [2]. This indicates the need to improve their work and create favorable conditions for development.

Some of the most well-known innovation structures in Ukraine are [2]:

1. *UNIT.City* (Kyiv) is the first innovation park in Ukraine and one of the largest. UNIT.City has 110 resident companies, including start-ups and international companies. It has business campuses, R&D centers, VR/AR labs and conference rooms. This park is focused on technology, startups, and modern business solutions [3].

2. *BIONIC Hill* (Kyiv) is an innovation park that supports the development of information technology, biotechnology, energy saving and clean energy.

It has business centers and laboratories for scientific research, as well as premises for start-ups and scientists.

3. *LvivTech.City* (Lviv). This park is an important hub for startups and new technology companies in Lviv. The park is located on the territory of the former Lvivprylad plant and includes offices for startups, laboratories and training centres.

4. *Kyiv Polytechnic Scientific Park* (Kyiv) is part of the Kyiv Polytechnic Institute and aims to commercialise the university's scientific developments. It has created conditions for startups, research and engineering projects.

5. *Harvard Innovation Labs Ukraine* (Kyiv) is a part of the global Harvard Innovation Labs network focused on supporting technology startups and entrepreneurship in Ukraine. The park offers residents resources to develop their innovations.

6. *TechnoPark "Kharkiv"* is a Kharkiv science park that supports start-ups and innovative companies in the field of information technology and engineering. The park offers incubators for startups, laboratories and offices for research projects.

7. *Zaporizhzhia Science and Technology Park* (Zaporizhzhia) is a science park that actively supports local startups and companies, focusing on the development of new technologies and engineering solutions.

8. *Lviv University Science Park "Innovations and Entrepreneurship"* is a science park of Ivan Franko National University of Lviv, which was established to develop scientific, technical and innovative activities, efficient and rational use of its intellectual potential and material and technical base for the creation and commercialisation of research results and their implementation in Ukraine and abroad. A science park is an innovative interface between the owners of promising scientific developments, financial institutions and real production, promoting integration within the education-science-business triad [4].

As an example, let us consider the activities of the "Innovation and Entrepreneurship" Science Park of Lviv University. It is worth noting that it is actively working to develop a start-up culture among students of Lviv University and universities across Ukraine. Its experts regularly participate as mentors, jury members, and speakers at various events and projects. This initiative of the park is aimed at supporting innovative ideas and entrepreneurial talents of students by developing skills in pitching their own ideas and developments, conceptualising and presenting them to a wide range of potential investors, and providing specific financial, legal, organisational, communication, marketing and other support for startups.

The Science Park regularly holds the All-Ukrainian competition of student projects Lviv Startup Fest in partnership with the Ukrainian Startup Fund (USF) and the Digital Development Department of the Lviv Regional State Administration [4]. For example, as part of the competition, the science park holds a short startup training school, where participants have the opportunity to take part in trainings and workshops conducted by experts from the Ukrainian Startup Fund (USF). Startup teams have the opportunity to learn how to build a successful business model, effectively manage a team, develop a marketing strategy and raise funding, as well as receive other acceleration and incubation support.

It is also worth noting that the park also provides financial support to startups. At Demo Day Lviv Startup Fest, prizes are awarded based on the results of the competition (usually the prize fund is at least UAH 40,000, the last 2 competitions are approximately UAH 100,000). As of December 2024, 4 such competitions have been held with a total prize fund of about UAH 290,000. This allows us to support the initial initiatives of young startup teams, in particular those at the so-called pre-seed and seed stages of development. Support is provided not only for projects with a prototype/MVP product or demo application, but also at the stage of promising ideas and solutions [4].

It should be noted that the first competition was held on 22 June 2023, and 8 teams of creative and ambitious students from Kyiv, Kharkiv, Lviv, and Mykolaiv made it to the final. The winner and a cash prize of UAH 20,000 went to the LVIV HYDROGEN team, which worked on a project to develop hydrogen storage and transportation systems based on magnesium alloys (Faculty of Chemistry, Ivan Franko National University of Lviv). The second place and a cash prize of UAH 10,000 went to the Without Borders team with a project to develop an information resource for finding the optimal route according to the criteria of minimum cost and minimum distance, with the possibility of a correct logistical response in the event of an unforeseen change in circumstances in the context of hostilities (Faculty of Applied Mathematics and Informatics, Ivan Franko National University of Lviv).

At the same time, the final of the second Lviv Startup Fest startup competition took place on 8 December 2023. 43 projects were submitted, and 8 of them became finalists. OUTEX and UNIVERA shared the victory and a cash prize of UAH 20,000. The OUTEX project, presented by students of the National University of Kyiv-Mohyla Academy and the National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, is a sports application in which professional trainers create exercise sets and the built-in artificial intelligence monitors their correct execution. UNIVERA, a startup created by representatives of Odesa Polytechnic National University and Ivan Franko National University of Lviv, is a “university in a smartphone” – a mobile application that makes all the information students need available in a smartphone and allows them to improve their interaction with universities and gain first-hand experience [4].

The successful case of the Centre for Incubation and Acceleration Support of Startups at the Science Park of Lviv University is of interest, namely that the winner of the first Lviv Startup Fest competition, LVIV HYDROGEN, including the team leader, a chemist and innovator, took part in the Ukrainian delegation at the prestigious deep-tech business summit NORDEEP, held at the Aalto University in Helsinki, Finland in October 2023, where they managed to meet with potential investors, representatives of leading Finnish universities and scientists in related fields and establish contacts with a number of stakeholders [4].

In addition, Lviv University Science Park “Innovations and Entrepreneurship” ensures commercialisation of the results of scientific research and applied developments of the university’s biologists by performing scientific and technical works for real business in Ukraine, which allows to realize the potential of scientists

and effectively use the results of developments for the benefit of future consumers of the company's finished products and university scientists. At the request of Ukraine's largest producer of fermented milk products (Halychyna Dairy Company LLC), university scientists developed a technology for the production of Carpaticus bacterial concentrate based on a unique strain of lactic acid bacteria Enterococcus faecium SB18. "Carpaticus" is used to produce a new line of yoghurts called Carpathian with a probiotic effect. For Galychyna, ensuring environmentally responsible production is a priority. The company supports environmental protection initiatives and is looking for eco-friendly alternatives that would preserve the properties of dairy products while protecting the environment and having a positive impact on consumer health. In general, this indicates the successful implementation of innovations and helps to transform the results of scientific research into practically applicable solutions for consumers and businesses [4].

Lviv University Science Park "Innovations and Entrepreneurship" also cooperates with JSC "Halychpharm" (Arterium Corporation). In particular, the science park and biologists carried out genotyping of microbial isolates at the request of Galichpharm JSC. The work included the isolation of genomic DNA of bacterial strains, amplification of the 16S rRNA marker gene, its sequencing and bioinformatic analysis. As of the end of 2024, dozens of isolates provided by the customer were successfully genotyped.

Arterium Corporation, of which Galichpharm JSC is a part, is a modern pharmaceutical company that has created a strong base for the development and implementation of innovations. "Galichpharm" is a leader in the production of herbal medicines, finished medicinal products, phytochemicals based on the extraction of plant medicinal raw materials in Ukraine. The company's product range includes about 90 generic and original medicinal products in tablets, ampoules for injections, solutions, extracts, etc. The company's products meet the latest international quality and environmental standards. Galichpharm JSC successfully passed the audit of the State Service of Ukraine on Medicines for compliance, harmonisation of the conditions for the production of medicines with European requirements and received perpetual licences for the production and wholesale of medicines, and the company's quality management system was certified for compliance with the international quality management standard ISO 9001:2000.

At the same time, Lviv University continues to implement a large-scale programme to modernise and create new research and education innovation laboratories. In particular, the Laboratory of Chemistry and Biotechnology of Natural Compounds is in operation. Here, scientists study the genetic and biotechnological potential of microorganisms as producers of biologically active compounds, including antibiotics, which includes bioinformatics research, chemical analysis of microbial secondary metabolites, search for new natural compounds, etc.

Another important project implemented with the assistance and support of Lviv University Science Park "Innovation and Entrepreneurship" was the creation of the Centre for Professional Testing and Assembly of Batteries, which can be used for both civilian and dual-purpose purposes. The center will allow testing of various battery formats and batteries for compliance with the parameters specified by the

manufacturer, as well as ordering the production of battery packs. The project to create the Centre was implemented with the support of the Department of Economic Policy of the Lviv Regional Military Administration on a co-financing basis under the Programme for Promoting Innovative and Scientific and Technological Development in Lviv Region for 2021-2025. Thus, the project promotes an innovative approach to the production and testing of batteries that can be used to power various types of digital devices [4]. Such co-financing cases can generally be extrapolated at both the regional and national levels to implement innovative projects that will be useful for the country, in particular given the need for post-war recovery.

Also, the Science Park, using the potential of the University and in cooperation with leading practitioners, including from abroad, offers a wide range of certified courses and advanced training programs. Their value lies in the maximum approximation of the content of courses and programs to market demands, compliance with modern trends. Successful specialists with experience of practical work in the relevant field are involved in their teaching, who analyze practical cases and offer applied solutions to existing problems of students. Depending on the specifics, the offered certified courses and programs are useful for business representatives, state authorities and local governments, public organizations, educators and scientists.

For example, the Lviv University Science Park offers the following certified Courses:

– preparation course for the foreign language test (English) of the unified entrance exam for master's degree;
– Microsoft POWER BI for business;
– working with Google Sheets for business;
– Facebook and Instagram advertising for beginners;
– marketing management in the field of production and sales of goods;
– management and branding in creative industries;
– marketing and PR in the IT sector;
– media literacy and critical thinking;
– online training in public procurement;
– psychology of business and management;
– taxes for small businesses;
– "Meta-skills" – skills of the new reality: self-preservation and management of personal effectiveness [4].

It is also worth mentioning that the Lviv University Science Park has an expert group on sanctions policy and asset tracing. The main areas of work of the expert group are as follows:

– generalization of sanctions practice of different countries and international organizations and systematization of international and national legal support for sanctions regimes;

– formation of criteria for assessing the effectiveness of sanctions regimes and substantiation of the choice of sanctioned objects;

– design of coordination mechanisms for sanctions policy and asset tracing, as well as creation of new information technologies for sanctions control and asset tracing systems.

The expert group actively interacts with various educational institutions, scientific institutions, state bodies of Ukraine, international organizations, research communities and civil society institutions. A special area of work of the Expert Group on sanctions policy and asset tracing is the search for cultural values from the occupied territories of Ukraine. Tasks to search for cultural values are widely implemented in the educational process of University students, in particular through industrial or pre-graduate practice at the Science Park. The corresponding activity is designed not only to restore legal and historical justice, but is also a significant factor in the personal and analytical development of young people involved in clarifying the fate of cultural values [4].

However, despite the important role of science parks in the development of the innovation economy, they face a number of problems, including:

– insufficient funding. Science parks often have limited resources to support and develop start-ups, which can hinder incubation and acceleration;

– bureaucratic barriers. The procedure for registering and managing start-ups, research projects and investments is often complicated and time-consuming, making it difficult for parks to operate;

– low level of government support. Ukraine still has problems with the institutionalisation and provision of clear and specific incentives for science parks, which limits their development and ability to attract investment, including from foreign actors;

– weak interaction with international partners. Ukrainian science parks do not yet have sufficient access to international science and business networks, which limits their potential.

Therefore, in order to stimulate the activities of science parks in Ukraine, it is necessary:

– to increase the level of state support by providing tax benefits and other incentives for innovative enterprises;

– to develop infrastructure for start-ups, in particular to create more incubators and accelerators that would support start-ups, including financially, especially in the pre-seed and seed stages;

– to involve international partners and investors more actively in the development of joint research infrastructures and business projects;

– to create conditions for the commercialisation of scientific developments by simplifying technology transfer processes.

Chapter 3. Digitalization and tax incentives as a factor in the development of cooperation between business and higher education institutions

Digitalization of cooperation between higher education institutions and business in Ukraine is an important step towards the modernization of the economy and the development of innovative technologies. Interaction between universities and the

business environment is crucial for the accelerated implementation of scientific achievements in production, the development of startups and improving the level of personnel qualifications. It involves the use of information and communication technologies to automate and optimize scientific and production processes. Digitalization allows you to reduce the time for research, facilitates access to data, increases the efficiency of communications between business and scientific institutions. In the context of stimulating the development of science parks, digitalization involves:

– creation of online platforms for interaction between business and scientists;

– using of big data (Big Data) for project management and market analysis;

– using of cloud technologies for storing and processing scientific and business data;

– development of digital communications and organization of remote work, etc.

In accordance with the above-defined directions, we can highlight the following advantages of digitalization of cooperation between higher education institutions and business:

– virtual platforms and tools for video conferencing, joint work on projects contribute to the rapid exchange of information, knowledge and ideas between scientists, students and entrepreneurs and are the basis for the development of innovative projects. This makes it possible to quickly respond to market needs and ensure a high level of integration between the scientific and business environment;

– analysis of data generated in the process of scientific research helps to optimize business processes and make more informed decisions, and also allows you to identify new trends in the development of technologies;

– the use of cloud services allows you to store large volumes of data, which facilitates access to them, and also provides more effective project management, especially in the field of research and development;

– online platforms allow to involve not only scientists and entrepreneurs from different regions of Ukraine, but also international partners in cooperation;

– digitalization helps to bring innovative developments to the market faster and commercialize scientific ideas.

However, along with the advantages, certain challenges arise in practice, such as:

– low digital literacy. Despite the general development of digital technologies, certain enterprises and universities have problems adapting new tools;

– infrastructure problems. Not all science parks have a sufficiently developed technical base for full-fledged digitalization;

– lack of a unified strategy. Ukraine does not have a comprehensive strategy for the development of digital tools in the field of cooperation between education and business, which may hinder innovative development.

Digitalization of cooperation between higher education institutions and business, in particular based on the use of the science park platform, has significant potential for commercialization of research and development results in Ukraine. With increased investment in infrastructure and the development of startups, this area can become an important factor for the modernization of the domestic economy.

There are already several initiatives in Ukraine that contribute to the digitalization of science parks.

For example, the creation of online platforms for submitting applications for innovative projects, the use of cloud technologies for storing and processing scientific data, the development of scientific and educational portals for cooperation between universities and business.

Another factor that plays a key role in motivating business to invest in educational projects and scientific research is tax incentives. Tax incentives for cooperation between business and higher education institutions can potentially consist of the following:

– tax breaks for investments in education – reducing the tax burden for companies that finance educational programs;

– reimbursement of research costs – to encourage businesses to finance research;

– grant programs and state support – providing state subsidies for businesses investing in education and technological developments;

– creation of innovation clusters – simplification of taxation for companies working in cooperation with universities;

– tax incentives for science parks – include exemption from income tax for startups based in science parks, tax holidays for a certain period, as well as a reduction in the VAT rate for scientific developments and research;

– fiscal benefits for investments in scientific infrastructure – reducing the tax burden for companies investing in the creation of laboratories, research centers and other innovative facilities.

It is worth noting that in recent years there has been some progress in efforts to create a favorable tax environment for science parks and innovative companies. However, in order for tax incentives to become more effective, it is necessary to improve the existing legislation, in particular in terms of specifying the mechanisms for providing tax benefits for science parks and startups.

In this context, we note a significant step by the government, when in December the Ministry of Education and Science of Ukraine proposed for public discussion the draft law "On Amendments to Certain Laws of Ukraine on Stimulating the Development of Science Parks" [5]. The relevant changes were presented at the event Science City Ecosystem: Connecting business and science. The draft law provides for amendments to the laws of Ukraine "About Science Parks", "About State Registration of Legal Entities, Individual Entrepreneurs and Public Organizations", "About Lease of State and Municipal Property", "About Scientific and Scientific and Technical Activities", "About Higher Education", "About Management of State Property", "About Stimulating the Development of the Digital Economy in Ukraine", "About Public Procurement", as well as to the Tax and Customs Codes [6].

In February 2025, the Science.City project was announced – one of the initiatives within the Strategy for Digital Development of Innovations of Ukraine WINWIN 2030. The project aims to intensify the work of science parks, create conditions for the interaction of science, education and business, ensuring transparency and support at each stage of development.

The press office of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine defines Science City as follows: “This is a comprehensive reform of the institute of science parks, which will create conditions for cooperation between scientific institutions, universities, business and the state. This initiative will help overcome barriers that inhibit innovative activity (tax burden, complex procurement procedures, bureaucratized operational procedures), integrate science parks into the legal regime of Diya.City on flexible terms, create conditions for the implementation of privileges for the import of equipment and facilitate the sphere of technology transfer in Ukraine” [7].

International partners emphasized the importance of the project for Ukraine’s economic recovery. They emphasized that Science.City has the potential to strengthen Ukraine’s position as a regional leader in innovation, attracting investment and creating jobs in high-tech industries [6].

The following results are expected to be achieved within the framework of the implementation of the Science.City draft law:

– an increase in the number of potential partners. Changes to the current legislation will facilitate cooperation between science parks and any organizations, which will increase opportunities for joint projects;

– tax benefits. The draft law provides for the exemption of HEIs, scientific institutions and science parks from VAT on the following transactions [8]:

• on the supply of services in fundamental and applied research, scientific research and development works;

• on the free transfer of instruments, equipment, materials, except for excisable ones, to science parks included in the Register of Science Parks;

• on the supply of intellectual property rights by higher education institutions and scientific institutions for the benefit of science parks, the participants (founders) of which are such institutions and institutions;

– customs benefits. The draft law provides for exemption from taxation of science parks to ensure their own activities and the implementation of park projects when they import scientific instruments, equipment, spare parts and consumables for them, reagents, samples, scientific literature into the territory of Ukraine. The draft Law of Ukraine also provides that production equipment imported into the customs territory of Ukraine by a science park and its partners within the framework of project implementation is exempt from import duty;

– simplification of leases and purchases. According to the draft, science parks will have the opportunity to independently conduct purchases for private funds and lease state property without auctions;

– digitalization of processes. The project provides that all administrative procedures will be carried out through the national electronic scientific and innovation system (URIS), which will significantly simplify such processes;

– performance evaluation. The results of science parks will be taken into account when certifying universities, scientific institutions and when distributing state funding for them;

– modern infrastructure. The project provides for privileges for customs clearance of scientific equipment, as well as shared laboratories, collective use centers and temporary free use of equipment for science parks; – simplification of registration of science park projects, in addition, the project abolishes restrictions on project implementation terms;

– protection mechanisms. According to the expectations of the Ministry of Education and Science, Science City will form additional conditions to prevent abuse of the status of science parks;

– transparency. After the implementation of the changes, information about all science parks, their development programs and work results will be available for review in an open register [2].

The Ministry of Education and Science of Ukraine expects that such measures will help increase the competitiveness of universities, scientific institutions, and parks in the market, however, it remains an open question how quickly these changes will be implemented in Ukrainian legislation and whether they will be real and effective in terms of practical use by science parks.

Therefore, the Science City project, as a whole, may have the potential to stimulate the development of science and technology in Ukraine, activating the transformation of the national economy towards innovation. By creating modern conditions for scientific research and technological startups, this project may become an important driver of socio-economic development and strengthening the country's international competitiveness.

Conclusions

Science parks can potentially play an important role in ensuring effective cooperation between higher education institutions and business in Ukraine. They should become a powerful tool for developing innovations, creating new enterprises, supporting startups and attracting investments. Joint research, technology transfer and development of new products based on science parks will contribute to strengthening the country's economy and increasing its competitiveness at the international level.

Digitalization is an important factor contributing to more effective cooperation between educational institutions and business. It allows optimizing the processes of knowledge transfer, innovation and technology, and also provides access to global resources, opening up new opportunities for communication, joint project development and technology transfer.

Tax incentives also play a key role in encouraging businesses to invest in science and education. The availability of tax breaks for businesses that actively collaborate with scientific institutions can significantly increase the motivation to create joint projects, research, and innovation.

The development of science parks is an important stage in creating an innovation ecosystem that can promote economic growth and technological progress.

However, to achieve maximum effect, it is necessary to:

1. Increase the level of digitalization of science parks by introducing the latest information and communication technologies to automate and optimize processes.

2. Expand tax benefits for participants in science parks, creating favorable conditions for investing in research and development activities.

3. Optimize mechanisms for cooperation between higher education institutions and business through joint scientific projects, startups and innovation programs.

4. Expand the involvement of foreign stakeholders in the context of real international cooperation, i.e. encourage investment by providing special tax benefits for foreign partners who will invest in science parks in Ukraine.

Despite the fact that digitalization and tax incentives open up new opportunities for development, there are challenges, in particular related to the integration of startups and small businesses into science park ecosystems. It is also necessary to consider the risks associated with the high costs of digital infrastructures and the need for professional training of personnel to work with new technologies.

In general, to achieve significant results in the development of science parks and strengthen ties between science and business, Ukraine needs to create a comprehensive strategy that will include investments in technology, improving the tax system and supporting innovation initiatives. Thus, the successful implementation of the concept of cooperation between education and business through science parks requires an integrated approach, including digitalization, tax incentives, and state support for innovation.

References:

1. Pro naukovi parky: Zakon Ukrainy № 1563-VI (2009, 25 chervnia) [On science parks: Law of Ukraine № 1563-VI (2009, June 25)]. Ofitsiinyi sait Verkhovnoi Rady Ukrainy. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1563-17#Text (in Ukrainian)

2. Ofitsiinyi sait Ministerstva osvity i nauky Ukrainy [Official website of the Ministry of Education and Science of Ukraine]. Available at: https://mon.gov.ua (in Ukrainian)

3. UNIT.City / Wikipedia: the free encyclopedia. Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/UNIT.City (in Ukrainian)

4. Ofitsiinyi sait Naukovoho parku Lvivskoho universytetu «Innovatsii ta pidpryiemnytstvo» [Official website of the Science Park of Lviv University "Innovation and Entrepreneurship"]. Available at: https://ihub.lnu.edu.ua/ (in Ukrainian)

5. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo stymuliuvannia rozvytku naukovykh parkiv: proekt Zakonu Ukrainy [On amendments to some Laws of Ukraine on stimulating the development of science parks: draft Law of Ukraine]. *Ofitsiinyi sait Ministerstva osvity i nauky Ukrainy.* Available at: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/gromadske-obgovorennya/2024/12/26/01/1-proyekt-zu-pro-vnesennya-zmin-do-deyakykh-zu-rozvytku-naukovykh-parkiv-26-12-2024.docx (in Ukrainian)

6. V Ukraini planuiut udoskonalyty naukovi parky: pro shcho ydetsia i yakykh zmin ochikuvaty [In Ukraine, they plan to improve science parks: what is it about and what changes to expect]. *Ukrainska Pravda.* Available at: https://life.pravda.com.ua/society/podatkovi-pilgi-ta-prozorist-v-ukrajini-planuyut-udoskonaliti-robotu-naukovih-parkiv-305593 (in Ukrainian)

7. Ofitsiinyi sait Ministerstva tsyfrovoi transformatsii Ukrainy [Official website of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine]. Available at: https://thedigital.gov.ua/(in Ukrainian)

8. Podatkovyi kodeks Ukrainy № 2755-VI (2010, 2 hrudnia) [Tax Code of Ukraine № 2755-VI (2010, December 2)]. *Ofitsiinyi sait Verkhovnoi Rady Ukrainy*. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (in Ukrainian)

DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-540-2-35

Mariia Mazorenko
Developer at the Scientific level of Doctor of Philosophy
State Biotechnological University
Lyudmila Polyvana
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Accounting, Auditing and Taxation
State Biotechnological University

DIGITALIZATION IN STRATEGIC MANAGEMENT: CONCEPTUAL FOUNDATIONS AND DIGITAL ACCOUNTING TECHNOLOGIES OF MODERN AGRIBUSINESS

Summary

This study explores the digitalization of strategic management and digital accounting technologies in modern agribusiness. It highlights the urgent need for Ukraine's transition to a digital economy, emphasizing the integration of digital data as a critical resource for enhancing production and management processes. The research addresses the challenges posed by the ongoing military conflict, which hampers Ukraine's digital transformation and economic recovery. It identifies key trends in the evolution of the digital economy, focusing on the importance of digitalization in the agricultural sector to improve competitiveness amid globalization. The findings suggest that the modernization of accounting systems through digital technologies, including artificial intelligence and blockchain, is essential for transparency and efficiency in financial management. The study also emphasizes the need for a conceptual analysis of terminology related to the digital transformation of accounting in agribusiness, noting the ambiguity in existing definitions. By systematically examining various approaches, the research aims to develop a comprehensive definition that accurately reflects the essence of digital transformation in agricultural accounting. The results underscore the importance of utilizing digital technologies to reduce information asymmetries, improve financial data accuracy, and enhance decision-making processes. Ultimately, this research contributes to the understanding of digitalization's role in improving the financial management of agribusinesses, offering practical strategies for implementing digital solutions that enhance competitiveness in both domestic and international markets.

Вступ

Розвиток національної економіки України безпосередньо корелює з переходом до цифрової економіки, що обумовлює необхідність стратегічного переосмислення підходів до використання цифрових технологій. Цей процес передбачає інтеграцію цифрових даних як ключового ресурсу у виробничі та управлінські процеси, оптимізацію обробки великих обсягів інформації та підвищення аналітичного потенціалу в оцінці результатів господарської діяльності. У порівнянні з традиційними методами ведення бізнесу, цифрові

технології сприяють суттєвому зростанню ефективності в різних секторах економіки, що є критичним фактором забезпечення конкурентоспроможності країни на глобальному рівні. Таким чином, цифрова економіка стає стратегічним вектором соціально-економічного розвитку України. Попри високий рівень технологічного потенціалу, Україна залишається серед небагатьох європейських держав, які наразі не мають достатньої кількості власних цифрових ресурсів для повномасштабної цифрової трансформації. Одним із ключових чинників, що сповільнюють цей процес, є тривалий воєнний конфлікт, який обумовлює значні економічні втрати та створює додаткові бар'єри для інтеграції в цифровий простір. У такій ситуації особливої актуальності набуває дослідження сучасних аспектів розвитку цифрової економіки України, визначення основних тенденцій її еволюції та оцінка перспектив у контексті європейської інтеграції. Процес діджиталізації є ключовою складовою трансформації сучасної економіки, що передбачає комплексне впровадження цифрових технологій у всі сфери суспільного та господарського життя. Попри широке використання цього терміну, його зміст залишається предметом наукових дискусій, оскільки охоплює як технологічний, так і управлінський аспекти. Діджиталізація виходить за межі традиційної автоматизації бізнес-процесів, включаючи концепцію цифрового середовища, в якому функціонують економічні суб'єкти, а також зміну підходів до збору, обробки та аналізу інформації. Особливої ваги цей процес набуває в агропромисловому комплексі, який є стратегічно важливою галуззю економіки України. Агробізнес, що історично орієнтований на експорт і забезпечує значну частку ВВП країни, потребує підвищення конкурентоспроможності в умовах глобалізації. Використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати виробничі процеси, удосконалити системи управління ресурсами та забезпечити точне прогнозування врожаїв, що особливо важливо в умовах змін клімату та зростання світового попиту на продовольство. Важливим аспектом цифрової трансформації аграрного сектору є модернізація системи бухгалтерського обліку, яка забезпечує прозорість, ефективність та аналітичну глибину в управлінні фінансовими потоками. Традиційні методи ведення бухгалтерського обліку поступово поступаються місцем інноваційним цифровим платформам, що використовують штучний інтелект, блокчейн-технології та хмарні сервіси для автоматизації операцій. Саме дослідженню цифрової трансформації бухгалтерського обліку в агробізнесі присвячене дане наукове дослідження, що має на меті виявлення ключових тенденцій, викликів та перспектив впровадження сучасних технологій у цю сферу. Таким чином, цифровізація бухгалтерського обліку в агропромисловому секторі України є не лише інструментом підвищення ефективності бізнес-процесів, а й стратегічною необхідністю для адаптації до вимог сучасного ринку та інтеграції в європейський економічний простір. У даному дослідженні передусім пропонується зосередити увагу на концептуальному аналізі термінології, що використовується у сфері цифрової трансформації бухгалтерського обліку в аграрних підприємствах. Незважаючи на широку популяризацію поняття «діджиталізація», його трактування у науковій літературі та практичному

застосуванні залишається неоднозначним. Це зумовлює необхідність системного дослідження існуючих підходів до визначення цього терміна, критичного порівняння наявних дефініцій та формування авторського визначення, яке б найбільш повно відображало сутність цифрової трансформації бухгалтерського обліку в агробізнесі. Актуальність даного дослідження обумовлена тим, що процес діджиталізації бухгалтерського обліку є ключовим чинником підвищення ефективності управління фінансово-господарською діяльністю аграрних підприємств. Використання цифрових технологій у сфері обліку сприяє зменшенню інформаційних асиметрій, підвищенню точності фінансових даних, зниженню витрат на обробку інформації та оперативному прийняттю управлінських рішень. Зважаючи на високий рівень динамічності сучасного агропромислового комплексу України та потребу в інтеграції до глобального цифрового середовища, дослідження концептуальних засад і практичних аспектів діджиталізації бухгалтерського обліку є надзвичайно важливим. Наукова значущість цього дослідження полягає в тому, що воно сприятиме систематизації знань про цифрову трансформацію бухгалтерського обліку, розширенню дефінітивного апарату та формуванню методологічних підходів до аналізу процесів діджиталізації в аграрному секторі. Практична цінність полягає у можливості застосування результатів дослідження для розробки стратегій впровадження цифрових технологій у бухгалтерську діяльність аграрних підприємств, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню їхньої конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках.

Розділ 1. Концептуальні засади діджиталізації бухгалтерського обліку в аграрному секторі: термінологічний аналіз та сучасні підходи

Термін «цифровізація» (від англійського «digitalization») вперше з’явився в наукових колах на початку 2000-х років і відображає процес перетворення аналогових даних у цифрову форму, що дозволяє використовувати інформацію для автоматизації, зберігання та обробки з допомогою електронних засобів. Проте широке вживання цього терміна сталося в контексті технологічної революції, що розпочалася наприкінці 20 століття з розвитком комп’ютерних технологій та Інтернету.

Одним із перших академічних досліджень, що звертали увагу на поняття цифровізації, є праці вчених у галузі інформаційних технологій, які акцентували увагу на значенні комп’ютеризації бізнес-процесів. Зокрема, у дослідженнях, проведених у середині 1990-х років, вивчалися впливи комп’ютерних технологій на економіку та суспільство, що стало основою для подальшого розвитку терміну [1, с. 106].

У 2004 році термін «цифровізація» почав активно використовуватися у звітах міжнародних організацій, таких як Світовий банк та Організація Об’єднаних Націй, у контексті розвитку цифрових економік та суспільств. Вони акцентували увагу на необхідності переходу до цифрових технологій для забезпечення економічного зростання та підвищення ефективності управлінських процесів у різних секторах економіки.

Останнім часом термін «цифровізація» (або його синонім «діджиталізація») набув особливої популярності в українському науковому та правовому контексті, зокрема у зв'язку з пандемією COVID-19 [2]. Діджиталізація представляє собою процес інтеграції електронно-цифрових пристроїв, засобів та систем у фізичний простір, що спрямоване на забезпечення електронно-комунікаційного обміну між ними. Цей процес сприяє створенню синергетичного поєднання віртуального та фізичного середовища, формуючи кіберфізичний простір. Аграрний сектор також активно залучений до даного процесу, що стало підґрунтям для виникнення численних інноваційних рішень. Серед таких нововведень можна відзначити дистанційне ведення обліку, онлайн-платформи для збуту продукції, віртуальні картографічні інструменти для аналізу земельних угідь та інші автоматизовані системи, які сприяють розвитку сільського господарства в цілому. Цифровізація в аграрній сфері не лише оптимізує управлінські процеси, а й підвищує ефективність виробництва, сприяючи інтеграції сучасних технологій у традиційні методи ведення господарства [3, с. 109].

Для проведення наукового дослідження та аналізу терміну «діджиталізація бухгалтерського обліку», пропонуємо розглянути роботи українських та зарубіжних науковців, які висвітлюють це питання, а також спробуємо знайти найкраще визначення цього терміну в умовах сучасного розвитку технологій. Термін «діджиталізація бухгалтерського обліку» відображає процес інтеграції цифрових технологій в усі аспекти бухгалтерського обліку, таких як автоматизація облікових процедур, використання програмного забезпечення для фінансового аналізу та зберігання фінансових даних у цифровій формі. Серед найвідоміших визначень від українських науковців виокремлюють позиції наступних: Н.В. Богданова в своїх працях стверджує, що діджиталізація бухгалтерського обліку – це «перехід від традиційних методів обліку до сучасних, що базуються на використанні комп'ютерних технологій та інформаційних систем». Вона також підкреслює важливість автоматизації процесів для підвищення точності та зменшення людських помилок в бухгалтерії [4, с. 210].

Тоді як І.В. Остроменчук вказує, що «діджиталізація бухгалтерського обліку» охоплює не лише автоматизацію, а й інтеграцію великих даних (Big Data), аналітики та використання штучного інтелекту для прогнозування фінансових потоків і управлінських рішень. [5, с. 180]. Позиції вітчизняних науковців відрізняються від зарубіжних. Так A.K. Dhillon, досліджуючи цифрові трансформації в бухгалтерії, зазначає, що «діджиталізація бухгалтерського обліку» полягає у використанні цифрових платформ і програмного забезпечення для створення і зберігання бухгалтерських записів, що забезпечує автоматизацію бухгалтерських процесів і оптимізацію операцій» [6, с. 45]. В свою чергу C.E. Searle в своїй статті про майбутнє бухгалтерії стверджує, що цифрові технології в обліку не лише спрощують процедури, але й створюють нові можливості для стратегічного управління завдяки здатності швидко обробляти величезні обсяги даних [7, с. 12]. Для більш глибокого аналізу існуючих термінів пропонуємо порівняти національні та зарубіжні

підходи. Усі визначення мають спільну рису – діджиталізація бухгалтерського обліку це перехід від традиційних форм до інтегрованих і автоматизованих цифрових систем, але різні науковці акцентують увагу на різних аспектах цього процесу: Українські науковці зосереджуються більше на автоматизації облікових процесів та зниженні людського фактору. Зарубіжні вчені акцентують на використанні інформаційних технологій для стратегічного управління, аналітики та обробки великих даних. В умовах сучасного розвитку технологій та стрімкого розвитку штучного інтелекту в бухгалтерії, пропонуємо наступне формулювання терміну: «Діджиталізація бухгалтерського обліку» – це процес глобальної інтеграції цифрових технологій у всі аспекти бухгалтерії, який включає автоматизацію облікових процедур, впровадження систем аналізу великих даних та штучного інтелекту для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, з метою підвищення точності, прозорості та ефективності управління фінансовими потоками на всіх етапах від збору до обробки і зберігання облікової інформації. Таке визначення підкреслює взаємодію різних сучасних технологій (включаючи програмне забезпечення, штучний інтелект та великі дані) для оптимізації облікових процесів і їх адаптацію до умов цифрової економіки. Враховуючи сучасні тренди, це визначення допомагає зрозуміти важливість комплексної трансформації бухгалтерії та її адаптацію до нових вимог ринку. Термін «діджиталізація бухгалтерського обліку» є широким та багатозначним, і залежно від контексту може включати різні аспекти технологічної трансформації в бухгалтерії. Визначення терміну необхідно адаптувати до умов сьогодення, де технології активно впливають на автоматизацію, аналітику та прогнозування, що виходить за рамки звичайної комп'ютеризації облікових процесів. Діджиталізація бухгалтерського обліку в аграрних підприємствах є важливим етапом у переході до сучасних бізнес-моделей, де цифрові технології сприяють значному полегшенню управлінських процесів і підвищенню ефективності операцій. Аграрний сектор, який традиційно залежав від ручного введення даних, тепер отримує можливість впровадження автоматизованих облікових систем, що дозволяють знизити людський фактор, зменшити помилки і оптимізувати використання ресурсів. Одним із основних аспектів діджиталізації бухгалтерії в аграрних підприємствах є автоматизація процесів ведення обліку витрат і доходів**.** Впровадження програмного забезпечення для обліку на кожному етапі виробничого процесу (від посіву до збору врожаю, від обробки земель до зберігання продукції) дозволяє агропідприємствам проводити реальний моніторинг витрат і доходів, забезпечуючи точність фінансових розрахунків. Це особливо важливо для великих підприємств, які обробляють великі обсяги даних та мають складні ланцюги поставок. Крім того, системи управління агробізнесом (ERP-системи) мають важливе значення для інтеграції даних, включаючи інформацію про врожаї, технологічні процеси, рух товарів і матеріалів, а також їх фінансові показники. Завдяки цьому аграрні підприємства отримують можливість аналізувати витрати, прогнозувати прибутковість, оптимізувати логістичні витрати, а також краще управляти запасами і персоналом. Враховуючи специфіку аграрних підприємств, важливо

також звернути увагу на інтеграцію систем відстеження та управління ланцюгом поставок через цифрові платформи, які дозволяють забезпечити прозорість у відносинах із постачальниками та покупцями. Це особливо актуально в умовах глобалізації та необхідності враховувати зовнішні фактори, такі як зміни клімату або коливання цін на сировину. Автоматизовані системи обліку допомагають підприємствам оперативно реагувати на ці зміни та коригувати стратегії. Вважаємо, що діджиталізація бухгалтерського обліку в аграрних підприємствах має не лише економічний аспект, але й соціальний. З впровадженням сучасних інформаційних технологій аграрні підприємства можуть не тільки досягти підвищення ефективності облікових процесів, але й сприяти сталому розвитку цього сектору. Впровадження таких інструментів дозволяє аграрним підприємствам краще оцінювати екологічні витрати, мінімізувати використання хімікатів та пестицидів, а також виявляти можливості для покращення економічної стабільності. Зважаючи на цю важливість, пропонуємо ввести для аграрного сектору наступне визначення терміну «діджиталізація бухгалтерського обліку в аграрних підприємствах»: «Діджиталізація бухгалтерського обліку в аграрних підприємствах» – це процес інтеграції цифрових технологій в усі аспекти бухгалтерського обліку, які використовуються в аграрному виробництві, включаючи автоматизацію та інтеграцію даних про виробництво, витрати, доходи, логістику та поставки для підвищення ефективності управління ресурсами, прогнозування економічних результатів і забезпечення стійкості підприємства до змін в умовах глобалізації та змін клімату. Такий підхід підкреслює важливість комплексної діджиталізації в аграрному секторі, яка має не лише економічний, але й екологічний і соціальний вимір. Урахування всіх аспектів дозволяє оптимізувати не лише внутрішні бізнес-процеси, а й сприяти більш відповідальному та ефективному використанню природних ресурсів, що є критично важливим для сталого розвитку агробізнесу.

Процес діджиталізації бухгалтерського обліку в аграрному секторі не лише трансформує управлінські практики, але й кардинально змінює структуру інформаційних потоків усередині підприємств. Застосування сучасних технологій дозволяє забезпечити цілісність та актуальність даних, що, в свою чергу, підвищує якість фінансової звітності та сприяє обґрунтованості управлінських рішень. Наприклад, інтеграція систем управління агробізнесом (ERP) не лише оптимізує облікові процедури, а й забезпечує багатоканальний доступ до інформації, що дозволяє всім учасникам процесу ефективно співпрацювати та взаємодіяти в реальному часі.

Водночас важливим аспектом діджиталізації є необхідність навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Впровадження нових технологій передбачає, що співробітники аграрних підприємств повинні адаптуватися до нових умов роботи, оскільки класичні облікові методи не відповідають сучасним вимогам ринку. Тому освіта та підготовка фахівців у сфері цифрових технологій стають критично важливими для успішної реалізації стратегій діджиталізації в агробізнесі. Програмами підвищення кваліфікації та

спеціалізованими курсами необхідно підтримувати розвиток навичок, що дозволяють ефективно використовувати сучасні облікові системи.

Важливо також підкреслити, що діджиталізація в аграрному секторі супроводжується певними викликами. Серед них виділяються питання кібербезпеки, що стали особливо актуальними в умовах зростаючого використання цифрових технологій. Захист даних та інформаційних систем від зовнішніх загроз є одним із пріоритетних завдань для аграрних підприємств, які прагнуть забезпечити безпечну та ефективну роботу своїх цифрових платформ. Тому розробка та впровадження заходів безпеки, а також формування культури кібербезпеки на підприємствах стають необхідними для забезпечення стабільного функціонування діджиталізованих облікових систем.

Загалом, діджиталізація бухгалтерського обліку в аграрному секторі відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління та забезпечення конкурентоспроможності. Однак для реалізації всіх переваг, які вона може надати, важливо не лише інвестувати в технології, а й враховувати соціальні, економічні та екологічні аспекти, що впливають на сталий розвиток агробізнесу. Комплексний підхід до діджиталізації, що включає всі ці аспекти, сприятиме формуванню стійких та адаптивних аграрних підприємств, готових до викликів сучасного світу.

Розділ 2. Сучасний агробізнес та цифрові технології обліку

Сучасний агробізнес в Україні є важливою складовою національної економіки, що демонструє динамічний розвиток, адаптацію до світових трендів та впровадження інноваційних технологій. Україна, будучи однією з найбільших аграрних країн світу, має значний потенціал для виробництва сільськогосподарської продукції завдяки сприятливим кліматичним умовам та родючим ґрунтам.

За даними Державної служби статистики України, у 2023 році аграрний сектор забезпечив близько 10% валового внутрішнього продукту (ВВП) країни та займав понад 15% загальної зайнятості. Виробництво сільськогосподарських культур в Україні за останні роки демонструє стабільне зростання, а у 2022 році було зібрано 61,3 мільйона тонн зернових культур, що ставить країну на п’яте місце у світі за обсягами виробництва. Сучасний агробізнес в Україні характеризується різноманіттям форм власності та управління. З одного боку, значна частина агровиробництва представлена великими агрокомпаніями, які використовують сучасні технології та механізацію. З іншого боку, на ринку активно функціонують малі та середні фермерські господарства, які також починають впроваджувати інновації, зокрема у сферах органічного виробництва та екофункціонального землеробства [8].

Наукові дослідження свідчать про позитивний вплив цифровізації на агробізнес. Наприклад, у дослідженні, проведеному Інститутом аграрної економіки, було вказано, що впровадження інформаційних технологій у агровиробництво дозволяє знизити витрати на 15-20%, підвищуючи продуктивність праці. Це досягається завдяки впровадженню технологій

точного землеробства, які оптимізують використання ресурсів, таких як добрива, вода і пестициди.

Агробізнес в Україні також активно сприяє розвитку експорту сільськогосподарської продукції. За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, у 2022 році експорт агропродовольчих товарів становив понад 25 мільярдів доларів США, що складає близько 45% загального обсягу експорту країни. Основними продуктами експорту є зернові, олійні культури та продукти переробки, що свідчить про значну конкурентоспроможність українських агровиробників на міжнародній арені.

Проте, незважаючи на позитивні тенденції, агробізнес в Україні стикається з низкою викликів, таких як зміна клімату, нестабільні ринкові умови, а також необхідність адаптації до європейських стандартів якості та безпеки продукції. У зв'язку з цим, науковці та експерти закликають до активізації досліджень у галузі агрономії, біотехнологій, а також впровадження принципів сталого розвитку у агробізнесі [9].

Таким чином, сучасний агробізнес в Україні демонструє потенціал для подальшого зростання, забезпечуючи не лише економічну стабільність, а й соціальний розвиток сільських територій. Важливо, щоб цей розвиток супроводжувався впровадженням інноваційних технологій, які сприятимуть підвищенню ефективності виробництва та збереженню природних ресурсів.

На сьогоднішній день цифрова трансформація в аграрному секторі є одним із провідних пріоритетів у загальній стратегії економічного розвитку цієї галузі. Інформаційні технології виконують важливу роль у стимулюванні прогресу сільськогосподарського виробництва, формуючи інтегровану цифрову модель аграрного підприємства. Ця модель включає в себе комплексну інтеграцію управлінських систем, організаційно-економічних відносин, технічних засобів та програмного забезпечення.

Сучасні реалії свідчать про існування певних труднощів, пов'язаних із переходом до цифрової трансформації в аграрному секторі економіки. По-перше, значною перешкодою є використання застарілого обладнання та технологій, зокрема в малих і середніх сільськогосподарських підприємствах, що обмежує їхню конкурентоспроможність на внутрішньому ринку. По-друге, брак необхідних ресурсів для впровадження сучасного обладнання та технологій у малих сільськогосподарських підприємствах ускладнює цей процес. По-третє, доступ до спеціалізованих інформаційних ресурсів, які могли б надати необхідні дані щодо оптимізації діяльності, для малих підприємств є вкрай обмеженим. По-четверте, ринок виробників технологічного обладнання для сільського господарства представлений лише кількома компаніями, що пропонують власні платформи для обробки та аналізу даних. Це призводить до необхідності використання декількох різних платформ одночасно. По-п'яте, існуючі програми державної та регіональної підтримки сільського господарства недостатньо орієнтовані на впровадження передових технологій у діяльність саме малих та середніх агроформувань.

Цифровізація агросфери є новим етапом розвитку, що передбачає застосування цифрових технологій для трансформації бізнес-процесів у всіх

сферах сільського господарства. Це надає можливість вітчизняним аграріям виходити на міжнародні ринки збуту своєї продукції. Ключовим елементом економічних відносин у сільському господарстві є аграрний ринок, який координує економічні процеси, пов'язані із задоволенням потреб населення у сільськогосподарській продукції у необхідній якості та кількості.

Аграрний сектор України зазнав значних втрат внаслідок повномасштабної війни, ініційованої Російською Федерацією проти України. У зонах активних бойових дій сільськогосподарські землі зазнали серйозного погіршення, і їх якість суттєво постраждала. Це призведе до потреби в значних витратах на відновлення цих земель для подальшого сільськогосподарського використання. Внаслідок військових дій багато працівників сільськогосподарських підприємств і фермерів були змушені припинити свою діяльність та залишити свої домівки. Противник цілеспрямовано атакував зерносховища, продовольчі склади, транспортну інфраструктуру та ускладнював експорт українських сільськогосподарських товарів, що призвело до зменшення доходів для сільгоспвиробників. Майбутнє забезпечення України продовольством і відновлення аграрного експорту визначатиметься, насамперед, швидкістю завершення активних бойових дій на території країни.

Оскільки сільськогосподарське виробництво вимагає аналізу значних обсягів даних з різних сфер – облікової, економічної, агрономічної, технічної, хімічної, метеорологічної, біологічної тощо – менеджерам аграрної галузі необхідно мати цифрові компетенції та навички для розробки оптимальних управлінських рішень, спрямованих на підвищення прибутковості аграрних підприємств. Виконання сільськогосподарських робіт уже неможливе без використання інформаційних технологій. Зростає рівень застосування спеціалізованих програм для управління та обліку, а також використання платних та безкоштовних додатків на смартфонах і гаджетах. Впроваджуються системи точного землеробства, активно використовуються агродрони, технічні пристрої у вигляді біосенсорів, датчиків та іншого обладнання.

Ефективний механізм стратегічного управління агропідприємствами, за умови їх цифровізації, сприяє мобілізації науково-технічного, інноваційного, фінансово-економічного, соціального та організаційного потенціалу. Цифрові технології впроваджуються в різних сферах, зокрема в управлінні агровиробництвом, автоматизованому бухгалтерському обліку, рослинництві та тваринництві, зберіганні та переробці продукції, енергозабезпеченні, а також у соціальному середовищі сільського населення. Повна автоматизація облікових процесів забезпечує ефективну обробку великих обсягів інформації, спрощує рутинні завдання бухгалтерів і підвищує ефективність управлінських рішень.

Впровадження технологій точного землеробства не лише веде до економічної вигоди, але й сприяє оптимізації використання земельного банку підприємства, регіону чи країни, що, у свою чергу, сприяє збільшенню обсягів виробництва аграрної продукції. Перехід до ринкових відносин в економіці та швидкий науково-технічний прогрес стимулюють оперативне впровадження інновацій у сферу інформатизації всіх аспектів соціально-економічного життя.

Сучасні підприємства не можуть функціонувати без комп'ютерної техніки та програмного забезпечення, які забезпечують високу конкурентоспроможність, підвищують ефективність праці персоналу та формують оптимальну структуру управління. Особливо важливим є впровадження бухгалтерських програмних пакетів у сфері бухгалтерської діяльності. Їх застосування сприяє швидкій обробці даних, забезпечує надійність бізнес-інформації та полегшує прийняття обґрунтованих фінансових та управлінських рішень. Успішний перехід до комп'ютеризованої системи бухгалтерського обліку може суттєво прискорити інформаційні потоки, зменшуючи час обробки інформації у кілька разів. Однак оцінка вартості інформації в натуральних одиницях є складною, і реальний вплив впровадження комп'ютеризації бухгалтерського обліку іноді важко визначити. Наявність своєчасної та достовірної інформації є ключовою для ухвалення ефективних управлінських рішень на різних рівнях організації. Створення автоматизованої бухгалтерської системи потребує одночасних інвестицій у розробку та впровадження програмного забезпечення, а також постійного фінансування для забезпечення її безперебійної роботи. Сьогодні на ринку інформаційних технологій існує широкий вибір програмних рішень, що відповідають специфічним потребам і характеристикам підприємств, зокрема їх розміру, галузі діяльності або рівня автоматизації окремих підрозділів.

Варто підкреслити, що використання спеціалізованих агротехнічних програм значно підвищує продуктивність праці та результативність виробничо-економічної діяльності підприємств. Це дозволяє вести електронну історію полів, керувати переміщенням техніки, здійснювати агрономічні заходи віддалено, отримувати дані з метеостанцій, проводити агрохімічний аналіз ґрунту та рослин, а також виконувати супутникові, фото- та відеозйомки посівів.

На основі проведених досліджень можна стверджувати, що використання програмних продуктів сприяє зниженню витрат підприємств і підвищенню їхньої ефективності. Деякі цифрові технології спрямовані на мінімізацію ризиків у сільському господарстві. Наприклад, застосування безпілотних літальних апаратів дає можливість створювати детальні картографічні матеріали ґрунтів, здійснювати моніторинг стану рослин, виявляти види та обсяги захворювань сільськогосподарських культур. Місцевий моніторинг рослинництва дозволяє ідентифікувати ділянки сільськогосподарських культур, які розвиваються повільніше, ніж передбачено. Це дає можливість здійснити цілеспрямоване внесення гербіцидів для боротьби з надмірним забур'яненням або локальне оброблення посівів інсектицидами для контролю шкідливих комах. Використання рідких добрив також можливо в необхідних ділянках. Зростання популярності дронів у сільському господарстві зумовлено підвищеним попитом на сучасне технічне обладнання для аграрних підприємств. Ефективність застосування дронів у сільському господарстві з економічної перспективи обумовлена здобутком прибутку через підвищення врожайності та зменшення витрат на вирощування сільськогосподарських культур. Це досягається, зокрема, завдяки зниженню витрат на пестициди, водопостачання, паливно-мастильні матеріали та інші ресурси.

Впровадження цифрових технологій сприяє розв'язанню проблем, пов'язаних з виробничими процесами, зокрема, втратам врожаю, які можуть бути наслідком недотримання технічних вимог або крадіжки продукції. Варто особливо акцентувати увагу на ролі інформаційних технологій у запобіганні злочинним схемам у аграрному секторі. Для попередження незаконного збагачення через доступ до складів та елеваторів доцільно використовувати GPS-трекери, лічильники насіння, датчики та інші технічні засоби контролю. У ході посівної кампанії та після збору врожаю впровадження цифрових технологій дозволяє зменшити ризик крадіжок. Це досягається шляхом встановлення міток з GPS-координатами на комбайнах і зерновозах, що забезпечує контроль за вивантаженням зерна відповідно до реальних потреб. Додатково, використання різноманітних датчиків, таких як облікові пристрої для рівня пального, витратоміри, датчики заповнення бункерів комбайнів, лічильники насіння та ультразвукові сканери, що реагують на глибину оранки, а також сканери наповнення кузовів зерновозів, забезпечує унеможливлення неналежних дій та зловживань. Розробка інформаційної підтримки для агровиробників на основі новітніх комп'ютерних і мобільних технологій передбачає глибоку цифровізацію сільськогосподарських підприємств і територій. Це включає навчання та підвищення кваліфікації фахівців у сфері агрономії, створення системної бази даних і формування єдиного інформаційного простору для агробізнесу.

Таким чином, використання цифрових технологій у стратегічному управлінні сільськогосподарськими підприємствами може бути ефективним завдяки високій швидкості та якості зібраних даних. Це надає можливість агроменеджерам формувати зростаючі прибутки та забезпечувати стійку і тривалу конкурентоспроможність на ринку.

З початком інтеграції України до глобальної мережі Інтернет та поетапним впровадженням різноманітних електронних пристроїв і сервісів, аграрний бізнес демонструє ознаки суттєвого розвитку. Процеси цифровізації та автоматизації в сільськогосподарському секторі економіки України стають дедалі більш поширеними. Цифровізація, або діджиталізація, виступає одним із ключових факторів зростання світової економіки в найближчі роки. Окрім безпосереднього підвищення продуктивності, яку підприємства отримують від впровадження цифрових технологій, існує ряд непрямих переваг цифровізації, серед яких економія часу, зростання попиту на нові види продукції та послуги, поліпшення якості та створення додаткової вартості. Цифрова економіка має вплив на бізнес у всіх сферах економічної діяльності, охоплюючи не лише інформаційно-телекомунікаційний сектор, а й базові галузі промисловості, сільське господарство, будівництво та інші. Процес цифровізації, як новий етап розвитку аграрної сфери та агропромислових ринків, включає в себе впровадження цифрових технологій, здатних трансформувати бізнес-процеси у всіх галузях сільського господарства, що, у свою чергу, змінить процеси виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції. Використання інформаційних програм для управління аграрними підприємствами є сучасним та ефективним інструментом оптимізації господарської діяльності.

Це передбачає забезпечення швидкого, точного, актуального і своєчасного дистанційного обміну інформацією між працівниками підприємства. Такий підхід суттєво прискорює взаємодію з контрагентами, оптимізує бухгалтерський облік, роботу з документацією, проведення інвентаризації, управління персоналом та контроль за виробничими процесами. Впровадження цифрових технологій в обліково-економічну сферу агробізнесу має потенціал не лише підвищити конкурентоспроможність і ефективність галузі, але й сприяти зростанню привабливості праці в сільському господарстві. Це також сприятиме залученню молодих фахівців до сільських територій і зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище під час агровиробництва, підтримуючи сталий розвиток сільських районів.

Висновки

У результаті проведеного дослідження було виявлено, що діджиталізація бухгалтерського обліку в аграрному секторі України є критично важливим фактором для підвищення ефективності управління фінансовими потоками та адаптації агробізнесу до сучасних умов глобалізації. Аналіз показав, що впровадження цифрових технологій у бухгалтерський облік не лише оптимізує процеси обробки інформації, а й сприяє зменшенню інформаційних асиметрій та підвищенню точності фінансових даних. Таким чином, сучасні технології, такі як штучний інтелект і блокчейн, забезпечують нові можливості для трансформації традиційних методів ведення обліку, створюючи умови для прозорості та аналітичної глибини в управлінні. Дослідження також виявило неоднозначність у трактуванні терміна «діджиталізація», що свідчить про необхідність подальшого системного вивчення цього поняття в контексті агробізнесу. Формулювання авторського визначення діджиталізації бухгалтерського обліку стало одним із вагомих наукових внесків, що сприятиме розвитку теоретичних і практичних аспектів даної проблематики. Наукова новизна роботи полягає в розробці методологічних підходів до аналізу процесів діджиталізації в аграрному секторі та систематизації знань у цій галузі. Практична цінність дослідження полягає в можливості застосування отриманих результатів для створення стратегій впровадження цифрових технологій в облікову діяльність аграрних підприємств.

Подальші дослідження в цій сфері можуть бути зосереджені на вивченні впливу діджиталізації на стратегічне управління агробізнесом, аналізі успішних практик впровадження цифрових технологій в інших країнах, а також на оцінці соціально-економічних наслідків цифрової трансформації для стійкого розвитку аграрного сектору. Важливим напрямком є також розробка рекомендацій щодо політики державного регулювання, яка підтримувала б процеси цифровізації в агропромисловому комплексі України.

Список використаних джерел:

1. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і усвіті. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 106-107.

2. Поліщук О., Михайловина С., Матрос О. Проблеми та перспективи розвитку обліку в комп'ютерному середовищі. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: https://www.nayka.com.-ua/index.php/ee/article/view/3104

3. Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. Особливості використання цифрових технологій в агробізнесі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 36. С. 109-116.

4. Богданова Н. В. Діджиталізація бухгалтерського обліку: сучасні підходи та тенденції. Київ : Видавництво "Наукова думка", 2022. С. 210.

5. Остроменчук І.В. Діджиталізація бухгалтерського обліку: концептуальні засади та практичні аспекти. Львів : Вид-во "Наука", 2021. С. 180.

6. Dhillon A.K. Digital Transformations in Accounting: Automation and Optimization of Processes. *Journal of Accounting Technology*. 2020. Vol. 15(3). P. 45-58.

7. Searle C.E. The Future of Accounting: Digital Technologies and Strategic Management Opportunities. *Journal of Business and Accounting*. 2021. Vol. 22(4). P. 12-26.

8. Державна служба статистики України. (2023). Внесок сільськогосподарського сектору у статистику ВВП і зайнятості. URL: https://stat.gov.ua/uk/news/zdiysneno-poperednyu-otsinku-vvp-za-2023-rik.

9. Міністерство аграрної політики та продовольства України. (2022). Звіт про експорт агропродовольчих товарів в Україні. URL: http://www.minagro.gov.ua.

References:

1. Koliadenko S.V. (2016) Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini i usviti [Digital economy:prerequisites and stages of formation in Ukraineand in the world]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*,vol. 6, pp. 106-107.

2. Polishchuk O., Mykhailovyna S., Matros O. (2024) Problemy ta perspektyvy rozvytku obliku v kompiuternomu seredovyshchi [Problems and prospects of thedevelopment of accounting in a computer environ-ment]. *Efektyvna ekonomika*, vol. 2. Available at: https://www.nayka.com.ua/ index.php/ee/article/view/3104. (accessed February 27, 2024).

3. Yurchu N.P., Kiporenko,S.S. (2022) Osoblyvosti vykorystannia tsyfrovykh tekhnolohii v ahrobiznesi [Features of using digital technologies in agri-business]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes taupravlinnia*, vol. 36, pp. 109-116.

4. Bohdanova N.V. (2022) Didzhytalizatsiia bukhhalterskoho obliku: suchasni pidkhody ta tendentsii [Digitalization of accounting: modern approaches and trends]. Kyiv: Vydavnytstvo "Naukova dumka", p. 210.

5. Ostromenchuk I.V. (2021) Didzhytalizatsiia bukhhalterskoho obliku: kontseptualni zasady ta praktychni aspekty [Digitalization of accounting: conceptual foundations and practical aspects]. Lviv: Vyd-vo "Nauka", p. 180.

6. Dhillon A.K. (2020). Digital transformations in accounting: automation and optimization of processes. *Journal of Accounting Technology*, vol. 15(3), pp. 45-58.

7. Searle C.E. (2021). The Future of Accounting: Digital Technologies and Strategic Management Opportunities. *Journal of Business and Accounting*, vol. 22(4), pp. 12-26.

8. Vnesok silskohospodarskoho sektoru u statystyku VVP i zainiatosti (2023). [Agricultural Sector Contribution to GDP and Employment Statistics]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Available at: https://stat.gov.ua/uk/news/zdiysneno-poperednyu-otsinku-vvp-za-2023-rik

9. Zvit pro eksport ahroprodovolchykh tovariv v Ukraini (2022) [Report on the export of agricultural products in Ukraine]. Ministerstvo ahrarnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy. Available at: http://www.minagro.gov.ua

DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-540-2-36

Uliana Nikonenko
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Managementand Marketing
in Publishing and Printing
Lviv Polytechnic National University
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6015-6248

FORMATION OF INFORMATION AND ANALYTICAL BASE OF MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL SUPPORT OF THE MANAGER'S ACTIVITIES

Summary

Information and analytical support is a cornerstone of modern management, serving as the scientific basis for decision-making and strategic planning. By collecting relevant data from multiple sources, transforming it into actionable knowledge through analytical methods, and disseminating the findings clearly, managers gain a holistic perspective on both internal processes and external market conditions. The capacity to interpret patterns, predict future scenarios, and assess potential risks enables more targeted and effective actions, enhancing an enterprise's adaptability and resilience. In addition, fostering a data-aware culture within the enterprise encourages collaboration, transparency, and innovation. By involving diverse teams in the interpretation of analytical results, potential biases or errors can be minimized, while ethical practices around data management strengthen trust among stakeholders. Ultimately, by integrating emerging tools and methodologies – ranging from artificial intelligence applications to advanced modeling – a well-developed information and analytical base elevates management activities to a higher level of accuracy and sophistication. This systematic approach to gathering and interpreting evidence empowers managers to align their initiatives with broader enterprise objectives, mitigate uncertainties, and exploit evolving market opportunities. Through a dynamic blend of rigorous analytics and strategic insight, decision-makers cultivate sustainable success.

Introduction

Management in the modern era revolves around the capacity to make informed decisions, respond to emerging challenges, and exploit opportunities for long-term growth. The key to thriving in this environment lies in leveraging relevant data and insights – a practice that has evolved into a disciplined field referred to as information and analytical support. At its core, information and analytical support is the means by which a manager collects, processes, and interprets data in order to guide both operational and strategic choices. However, it is not merely about amassing statistics or generating reports. Instead, it entails cultivating a systematic approach that ensures

data accuracy, rigorous analysis, and the alignment of insights with defined objectives.

By establishing robust frameworks for data collection and analysis, managers can move beyond guesswork and intuition. This shift has wide-ranging implications for how enterprises set targets, deploy resources, and measure success. In fast-paced, volatile markets, it becomes increasingly critical to detect subtle changes before they escalate into substantial problems. A solid information and analytical foundation allows for the early detection of trends, anomalies, and potential risks, thereby enabling a more agile response. In turn, this responsiveness safeguards an enterprise's core interests while opening doors to innovation and competitive advantages. Another major dimension of effective information and analytical support is its role in unifying teams within the enterprise around data-driven objectives. When decision-making processes are transparent and grounded in credible evidence, employees are more likely to trust the managerial direction and collaborate productively. This synergy extends to external stakeholders as well, as a manager who can substantiate plans and proposals with verifiable data fosters confidence in partners, clients, and other entities with vested interests. In many ways, the scientific, methodical nature of information and analytical support strengthens the bonds of trust that underpin mutually beneficial relationships.

Although the benefits are clear, implementing a fully functional information and analytical system requires meticulous planning. Managers must consider not only what data to collect but also how to clean, store, and structure it for efficient processing. An array of tools – ranging from statistical methods to specialized software – may be brought into play, but these tools must be selected and applied judiciously. Without careful oversight and methodological consistency, data can easily become cluttered or misleading. Moreover, ethical considerations regarding data privacy and responsible usage also come into focus, emphasizing the need for rigorous standards and transparency.

Over the course of this text, the multifaceted nature of information and analytical support in management will be explored in depth. First, a foundational understanding of what information and analytical support entails will be discussed. This leads to an examination of how it underpins the activities of a modern manager as a scientific base. Subsequently, the focus shifts to the importance of a well-structured information and analytical base in day-to-day management operations. The text will then outline practical steps for forming and refining that base. Ultimately, the aim is to highlight how systematic, data-driven methods can empower a manager to steer an enterprise toward sustainability, resilience, and success in a world characterized by both intense competition and continuous change.

Chapter 1. Information and analytical support as a scientific base of a modern manager

In today's volatile and fast-paced economic climate, the drive to remain competitive and forward-thinking compels every enterprise to adopt systematic, evidence-based approaches. Gone are the days when intuition and anecdotal experiences alone could reliably guide a manager's decisions. Now more than ever,

robust information and analytical support stands as a foundational pillar, one that can help managers navigate a constant stream of complex data and competing demands. This introduction lays out why such a system of gathering, analyzing, and interpreting data has become an essential part of modern management activities (Table 1).

Table 1

The essence of the process of forming an information and analytical base of management

Systematicity	
The formation of an information and analytical base should be based on the interconnection of all elements of management: from data collection and their initial processing to the development, adoption and control of the implementation of management decisions	A systematic approach allows avoiding fragmentation and duplication of information, and also provides a comprehensive analysis of the situation. As a result, the manager receives a holistic view of the processes and can make better decisions
Complexity	
The information and analytical base of management should cover various aspects of the organization's functioning: the internal environment (resources, technologies, structure, personnel policy) and the external environment (market, competitors, socio-economic and political factors)	This complexity allows not only to identify potential threats in a timely manner, but also to find new opportunities for development. Thanks to this, the manager sees a multifaceted picture, which contributes to the adoption of balanced and thoughtful decisions
Analytical balance and forecasting	
The process of forming an information and analytical base is based on scientifically sound methods and approaches to data analysis, which allow not only to assess the current state of affairs, but also to form reliable forecasts	The forecasting function makes it possible to predict changes in the internal and external environments, as well as to adapt to new conditions in a timely manner. This significantly reduces the level of uncertainty in management activities and makes the decision-making process more predictable and safe

Source: formred by the author

A manager's work is multifaceted and involves juggling both routine responsibilities and forward-looking strategic imperatives. On any given day, a manager might be reviewing operational performance, leading a brainstorming session about a new product line, or planning an expansion into uncharted markets. Handling these tasks effectively necessitates clarity and precision – qualities that well-structured data analysis can provide. Whether it is production figures, cost calculations, or emerging market trends, data is the raw material from which sound judgments are formed. However, data alone is not enough; raw figures must be transformed into actionable insights through rigorous analytical processes, ensuring that each decision is supported by tangible evidence rather than guesswork.

One key advantage of grounding decision-making in solid information and analytical support lies in the detection of patterns that might otherwise go unnoticed. The day-to-day bustle of management activities can obscure subtle shifts in consumer preferences or small inefficiencies in production processes. These minor fluctuations might seem inconsequential in isolation, but over time they could lead to significant

strategic threats or opportunities. A dependable analytical framework helps managers zoom out, identify recurring themes, and connect the dots across multiple datasets. This capacity to perceive hidden links between different areas of the enterprise is what differentiates nimble, data-driven leadership from traditional managerial approaches that rely heavily on gut feelings.

Additionally, the use of structured data analysis fosters a culture of accountability and transparency. When rationales for decisions are consistently backed by credible evidence, trust grows among team members and stakeholders. Instead of perceiving managerial edicts as arbitrary or top-down directives, employees can see how certain actions align with measurable goals and documented findings. This atmosphere of openness extends not only to internal communications but also to external partnerships, in which clear data-driven justifications can enhance credibility with suppliers, investors, or other collaborators who value objective proof of an enterprise's potential and stability. It is also important to address the evolving role of technology in shaping modern management. With the widespread adoption of advanced software, data analytics platforms, predictive modeling, and even artificial intelligence (when applied with care), managers can access and interpret vast datasets almost instantaneously. This evolution in technology should not be viewed as a magic bullet, however. The real power comes from integrating advanced tools into a coherent framework that includes human oversight, domain expertise, and strong ethical standards. When technology is wielded responsibly and aligned with clearly stated goals, it not only accelerates data processing but also facilitates deeper insights, paving the way for strategic breakthroughs.

Of course, forming and maintaining such a data-driven environment is not without its challenges. First, managers must define the scope and purpose of their data collection efforts. Vague or overly broad initiatives risk generating overwhelming amounts of superfluous data, which can obscure meaningful insights and waste resources. Second, data by itself cannot correct poor methodology. Even if an enterprise invests in top-tier analytics software, flawed assumptions and biases can still taint the results. Hence, a disciplined approach, grounded in rigorous research methods and continuous feedback loops, is essential to preserve the integrity of the findings.

Ethical considerations further complicate the picture. Modern data collection tools can capture everything from production output and quality metrics to sensitive details about employee performance or consumer behavior. Overstepping boundaries in the pursuit of data can undermine trust and lead to potential legal or reputational hazards. Managers need to weigh the benefits of comprehensive analytics against the responsibility to protect privacy, secure proprietary information, and respect various regulatory frameworks. Successful enterprises in the data-driven era recognize that ethical analytics – rooted in transparency, data protection, and respect for consent – is a cornerstone of long-term success. Against this backdrop, the chapters that follow delve into the multifaceted nature of information and analytical support, exploring how it lays a scientific basis for management activities and how it manifests in practical scenarios. A particular emphasis is placed on the notion that data analytics is not merely about technology or statistics. Instead, it is a holistic approach that

touches every facet of leadership, from planning and execution to team-building and ethical governance. Data-driven decisions, when executed correctly, elevate the overall strategic posture of an enterprise, opening doors to innovation while minimizing risks. Throughout the subsequent sections, readers will find detailed discussions on what precisely information and analytical support entails in a managerial context, how to integrate these tools and methods into day-to-day and long-term plans, and the essential steps for shaping a reliable information and analytical base. This exploration underscores that data literacy and analytical thinking should not be confined to a single department or role. Rather, they flourish best when embraced enterprise-wide, transforming the culture into one that prizes objectivity, collaborative inquiry, and informed experimentation.

In sum, the contemporary manager faces a landscape both rife with challenges – like globalization, technological disruption, and rapid market shifts – and brimming with opportunity. Information and analytical support stands at the heart of capitalizing on these dynamics. By fostering a well-organized system that seamlessly merges relevant data collection, advanced analytics, thoughtful interpretation, and clear communication of findings, managers can confidently navigate complexities and chart sustainable growth paths. The chapters that follow aim to articulate how this can be achieved, offering a rich tapestry of perspectives and best practices. Far from being just another modern management trend, a deeply ingrained, analytically driven approach has become a defining characteristic of enterprises that aspire to thrive, adapt, and lead in an ever-changing world.

Information and analytical support can be defined, at its simplest, as a structured system for turning raw data into valuable insights, which in turn guide decisions throughout all levels of an enterprise. Yet behind this succinct definition lies a broad and intricate domain, encompassing everything from the technology used to gather and store data to the processes, people, and culture that shape how analysis is performed and consumed. To understand why it is so indispensable, one must dive deeper into the primary elements that make up this concept and see how they weave into the fabric of day-to-day management activities.

Fundamentally, information and analytical support is about relevance and timeliness. Relevance means focusing on data that genuinely reflects the challenges, goals, and metrics important to the enterprise. For instance, a manufacturing-focused enterprise may prioritize data on quality control, production line throughput, and resource utilization. Meanwhile, a service-oriented enterprise might pay closer attention to customer satisfaction ratings, service delivery times, or digital engagement metrics. Timeliness, on the other hand, underscores that data collection and analysis must happen frequently enough to inform decisions as soon as they need to be made. If a manager only receives performance metrics weeks or months after a critical operational hiccup, the opportunity to rectify issues promptly might have already slipped away. Next comes the interpretation of this data, which is where analytical techniques come to the fore. Simple descriptive statistics – such as sums, averages, or percentages – are often the first step in gleaning the shape and scale of a situation. However, deeper insights require more advanced methods. Correlation analyses, regression models, or even complex simulations might be used to uncover

the relationships between different variables, helping managers pinpoint exactly where performance is lagging or why a sales spike occurred. Predictive analytics can go a step further, employing historical data to forecast potential future outcomes under varying scenarios. This can be especially potent for scenario planning, enabling a manager to adapt strategies before a new market trend or competitor's move renders current approaches obsolete. But collecting and analyzing data in isolation does not automatically yield beneficial outcomes. The next essential layer is communication – the craft of converting analytical results into an accessible form that resonates with different audiences within the enterprise. A data scientist might relish diving into detailed statistical output, but a frontline supervisor or a marketing lead may prefer visual dashboards and concise bullet points that highlight the key insights relevant to their responsibilities. The role of a manager is pivotal here: ensuring that the right data gets to the right people in the right format, and at the right time. Effective communication not only improves understanding but also fosters engagement, as each team member can see how their actions are measured and how their performance links to overarching objectives.

Equally important is the infrastructure supporting this entire endeavor. This infrastructure can be divided into technological components – databases, analytics software, data visualization tools – and human components, such as analysts, data engineers, or managers with sufficient training to interpret reports. A common mistake is to assume that technology alone solves problems. While robust software and hardware solutions are indispensable, they must be integrated with human oversight, domain knowledge, and a culture that values questions, critical thinking, and the willingness to adapt decisions based on empirical evidence.

A noteworthy aspect of information and analytical support is its scalability. An enterprise at an early stage might start with modest data collection processes and basic spreadsheets, focusing on just a handful of key metrics to guide small-scale decisions. As the enterprise evolves, these needs typically expand. More sophisticated analytics might then be required, which may involve hiring data specialists or subscribing to advanced platforms. Yet scaling up can bring its own set of challenges: increased volumes of data can mean an increased risk of data clutter or inaccuracies. Successful scaling thus hinges on systematically refining data governance, ensuring that protocols and processes keep pace with growing complexity.

Quality control is another cornerstone. Garbage in, garbage out is a well-known adage in data analytics. In other words, even the most powerful analytical techniques cannot rectify poor-quality data. Duplicates, inconsistencies, or inaccuracies introduced during data entry can all wreak havoc on the reliability of insights. This is why robust data auditing and cleaning processes must be embedded in the enterprise's routine. Assigning clear responsibilities – for example, designating certain employees to verify production data or investing in automated tools that detect anomalous entries – serves to maintain the integrity of the analytical foundation.

Moving beyond internal operations, external data sources can enrich information and analytical support by offering broader context. In many industries, understanding consumer trends, macroeconomic indicators, and regional market conditions is crucial for shaping a competitive strategy. Online sentiment analysis, for instance,

can provide near-instant feedback on how a new product or service is being received, while trade reports or government statistics might signal deeper shifts in market demand or regulatory environments. Integrating these external insights with internal datasets creates a more holistic perspective, enabling managers to make decisions that account for both the micro-level specifics of their enterprise and the macro-level realities of the market. Finally, it is important to underscore the evolutionary nature of information and analytical support. As an enterprise grows or as its market environment changes, so too must its approach to data. What was once an appropriate set of metrics for a small team might need overhauling when scaling up to a larger workforce or expanding into international markets. Similarly, new technologies may emerge that allow for more accurate forecasting or real-time analytics, requiring managers to reassess and possibly upgrade existing systems. Viewing the analytical framework as a living system – subject to regular reviews, updates, and refinements – ensures continued relevance in a changing landscape.

Information and analytical support in the context of management refers to the collection, processing, interpretation, and distribution of relevant data that drive decisions across various managerial levels. This process is not limited to a single source or type of information; rather, it draws on operational metrics, financial records, industry reports, and external economic indicators, among other inputs. By synthesizing these diverse strands of information, managerial staff can form a coherent picture of the enterprise's current position and evaluate the implications of future scenarios.

A major function of information and analytical support is to enhance clarity in decision-making. Without an organized system that delivers accurate, timely insights, managers risk navigating a fog of incomplete knowledge, leading to choices based on gut feeling or imprecise estimates [1-3]. In contrast, robust analytical methods illuminate cause-and-effect relationships, reveal hidden patterns, and provide a structured basis for evaluating alternative courses of action. Consequently, decisions informed by reliable data are more likely to align with long-term strategic goals and yield positive outcomes. At a foundational level, information and analytical support supports the management of day-to-day operations. Even the simplest of management activities – like scheduling, inventory oversight, or resource allocation – can be optimized through consistent data monitoring. For instance, analyzing resource utilization rates helps identify areas prone to bottlenecks or overcapacity, enabling managers to realign processes and balance workloads. By directing attention to quantifiable metrics, this type of support encourages efficiency, effectiveness, and agility in the face of fluctuating operational demands.

Strategic planning also benefits considerably from a strong analytical base. In addition to understanding what is happening in the present, managers need to predict what might happen next week, next quarter, or next year. Projections based on sound data – augmented by proven forecasting techniques – create a foundation upon which realistic, achievable plans can be built. Whether it involves assessing market trends, forecasting cash flows, or gauging the impact of new technologies, a data-driven perspective allows for well-informed scenario planning. This predictive capacity can give enterprises a competitive edge, as they can be proactive rather than

reactive to changes in their operating environment. Another core element of information and analytical support is risk management. Every managerial choice entails a degree of uncertainty, and the more comprehensive the data used, the better equipped the manager is to mitigate potential pitfalls. By meticulously analyzing relevant metrics, monitoring key performance indicators, and staying tuned to external developments, risk can be anticipated and reduced. For instance, gathering market intelligence on shifts in consumer behavior or raw material prices can help a manager implement preemptive strategies to safeguard operational stability. This vigilance is particularly critical when an enterprise spans multiple regions or engages in complex production cycles [4-5].

The human dimension cannot be overlooked when discussing information and analytical support. While technical tools and statistical models are pivotal, they are only as powerful as the people interpreting and applying them. A culture of data literacy within an enterprise enables teams to understand how their daily tasks connect to broader strategic metrics. Providing training sessions, workshops, and clear documentation encourages employees to see analytics as an ally in streamlining processes and improving results. When departments and teams speak a common "analytical language," coordination tends to improve, fostering a more unified and proactive approach to problem-solving. Communication is another crucial aspect. Data and analysis lose their utility if they are confined to spreadsheets or intricate models inaccessible to non-specialists. Therefore, managers must ensure that findings from data analysis are translated into concise, actionable insights for everyone involved. Whether through written reports, presentations, or interactive dashboards, effective communication strategies play a vital role in turning raw information into a driving force behind management activities. Clarity in reporting not only reduces the likelihood of misinterpretation but also catalyzes timely, efficient action.

Ethical considerations have become increasingly important in recent years, as data collection and usage can encroach on sensitive areas such as personal privacy and proprietary information. Managers must balance the drive for thorough data analysis with respect for individual and communal rights, ensuring compliance with applicable regulations and ethical guidelines. Proper data handling protocols – covering storage, access, and dissemination – are essential. Additionally, transparency in how data is gathered, interpreted, and deployed fosters trust among employees, clients, and other relevant stakeholders. This heightened awareness of ethical dimensions underscores the growing complexity of managing information responsibly in an interconnected global landscape. As digital transformation accelerates, information and analytical support is also undergoing rapid evolution. Tools powered by artificial intelligence and real-time data processing capabilities allow for more detailed modeling and quicker responses to emerging situations. However, adopting new technologies in isolation will not necessarily lead to better outcomes [6-7]. Successful integration requires a well-defined strategy that ties technological enhancements to the enterprise's overarching objectives. When properly aligned, advanced analytics can deliver predictive insights that allow for more nuanced decisions, resource optimization, and sustainable growth.

Overall, information and analytical support in management is both a discipline and a mindset. It underpins processes ranging from the smallest operational details to the largest strategic moves. By ensuring that data is reliable, analyses are methodologically sound, and insights are communicated effectively, managers develop the capacity to govern with clarity, confidence, and accountability. This approach creates an environment in which reasoned judgments flourish, waste is minimized, and innovative thinking is nurtured. In a world where uncertainty is ever-present and competition is fierce, a systematic commitment to information and analytical support emerges as a defining factor that can propel an enterprise toward enduring success.

A modern manager operates within a complex environment that demands constant adaptation, meticulous planning, and evidence-based decision-making. In such a dynamic setting, information and analytical support plays a key role as a scientific foundation. This support extends beyond mere data collection, encompassing systematic methods for processing, interpreting, and utilizing data in day-to-day and strategic management activities. By synthesizing relevant information from diverse sources, the modern manager gains a comprehensive perspective on trends, market conditions, internal operations, and potential risks. Through disciplined analysis, it becomes possible to formulate credible solutions and anticipate potential outcomes before crucial decisions are made. As a result, information and analytical support emerges as an indispensable pillar for substantiating managerial choices.

In contemporary enterprise settings, a huge volume of data must be navigated effectively to provide clarity and insight into ongoing processes. Accurate data alone, however, does not suffice. The manager's scientific base arises from the ability to transform raw figures into actionable knowledge through rigorous analytical techniques. Whether working with financial figures, performance metrics, or trend analyses, a robust interpretive framework is necessary to extract meaningful patterns and correlations. This transformation from raw data to refined insights requires an interplay of technical proficiency, domain expertise, and strategic vision – components that are interwoven into a manager's professional competence. Consequently, information and analytical support serves as an essential mechanism for crafting forward-thinking strategies in the competitive environment.

The reliance on technology is a hallmark of modern managerial practice. Advanced information systems, specialized software, and predictive analytics have become cornerstones of the scientific base of managerial activities [8-9]. However, technology alone does not guarantee success. A manager must also understand the theoretical underpinnings of data analysis, including methods of statistical inference, data modeling, and evaluation techniques. By applying these theoretical constructs, a modern manager ensures that the outputs from technological tools align with the actual context of the enterprise. Thus, information and analytical support rests not only on the existence of powerful software but also on the manager's aptitude to interpret outcomes in light of organizational goals and strategic direction.

A critical dimension of this scientific base is methodological rigor. Analytical processes should be structured around sound methodologies that validate information accuracy and reliability. This might involve using clear criteria for data inclusion,

identifying variables that are most relevant to specific managerial questions, and applying well-documented procedures for data cleaning and preparation. A manager who adheres to such methodological discipline can more confidently rely on the final results. This integrity in data handling also fortifies trust within the enterprise, as subordinates and stakeholders gain confidence that decisions are grounded in systematic and unbiased analysis rather than haphazard guesswork.

Another pivotal aspect lies in how these insights are disseminated within management activities. Information and analytical support extends to presenting data and interpretations in formats accessible to various parties involved in a project. Managers must distill large, intricate datasets into key messages that guide decision-making processes. Whether dealing with operational teams, finance departments, or top leadership, the presentation of analytical findings needs to be strategic, concise, and compelling. By translating complex numerical outputs into clear narratives, diagrams, and dashboards, a manager reinforces transparency, encourages collaboration, and ensures that everyone aligned with an initiative comprehends the underlying rationale of proposed actions. At the intersection of human capital management and information processing, the modern manager must cultivate an environment where critical thinking and analytical proficiency become part of the enterprise culture. Training initiatives, workshops, and internal discussions that center on data-driven methods enrich the entire workforce, allowing greater participation in analytical processes [10-11]. This collective effort bolsters the manager's scientific base, because a culture of data awareness yields more accurate data inputs, more rigorous interpretations, and heightened vigilance against potential biases. Ultimately, when the workforce understands why data matters and how it is processed, the enterprise reaps the benefits of shared analytical responsibility.

To maximize the impact of information and analytical support, the modern manager should integrate it within strategic planning. By aligning data insights with medium-term and long-term objectives, the manager ensures that targets and milestones are grounded in verifiable evidence. For example, projecting future sales or production outcomes relies on analyzing past trends, market fluctuations, and known constraints. This evidence-driven process helps reduce speculative elements in planning and empowers the enterprise to allocate resources more efficiently. Robust strategic proposals anchored in a scientific base underscore the relevance of analytical insights as more than just operational tools; they become integral drivers of future growth and resilience.

Nonetheless, the application of information and analytical support must account for potential limitations. Data can be incomplete, biased, or incorrectly interpreted. Therefore, a modern manager must exercise caution by cross-verifying results and applying multiple analytical methods. From triangulating findings across different data sources to setting up control groups or pilot projects for validation, managers can mitigate errors that might arise from overreliance on a single approach. This reflective practice is what truly distinguishes the scientifically inclined manager: the commitment to question results and seek corroborating evidence before implementing large-scale managerial actions [12-13].

Ethical considerations also emerge within this scientific landscape. Data protection, confidentiality, and transparent communication are paramount. A scientifically grounded manager recognizes that mishandling sensitive information can not only harm the enterprise's reputation but also compromise the trust of stakeholders and the broader community. Hence, fostering an ethical framework around data collection, storage, and usage is pivotal to maintaining credibility. Such caution extends to how findings are reported – ensuring that any conclusions drawn are substantiated by factual evidence and presented in a balanced manner. An ethical stance aligns with scientific principles by prioritizing objectivity and integrity over short-term gains [14-15]. Moving forward, emerging trends in analytics, such as artificial intelligence, big data processing, and real-time monitoring, promise to elevate the scientific base of managerial decision-making. A proactive manager recognizes the need to continuously upgrade skill sets, learn new technologies, and adapt established analytical routines to incorporate advanced methods. By staying current with evolving practices, the manager ensures that the enterprise remains competitive in an environment where data-driven insights frequently determine success or failure. Moreover, embracing these innovations amplifies the ability to predict market shifts, consumer preferences, and potential disruptions – factors critical for sustained progress.

Ultimately, information and analytical support must be viewed as a living, evolving discipline that shapes every facet of a modern manager's role. From daily operations to strategic vision, it furnishes an empirical basis upon which informed choices are made. By systematically gathering and examining relevant data, applying rigorous methods, fostering a culture of analytical thinking, and integrating emerging technologies, managers uphold a scientific outlook. This approach does not merely enhance the legitimacy of managerial actions; it ensures that decisions reflect the real possibilities and constraints of the enterprise environment. In turn, the modern manager, equipped with a robust information and analytical base, navigates uncertainty with foresight and precision.

Chapter 2. Information and analytical base in management activities

An information and analytical base is much more than a technical infrastructure or a repository of performance indicators; it is the very foundation that enables systematic and informed management activities. While every enterprise might use spreadsheets, databases, or reports in some form, the difference between superficial usage and a robust analytical base is monumental. The latter is rooted in purposeful data selection, rigorous methodology, transparent communication, and a culture that values evidence-based decisions. From an operational standpoint, one of the primary advantages of a well-established analytical base is consistency. Different departments within an enterprise – such as production, finance, marketing, and human resources – often generate data tailored to their specific functions. Without a unifying framework, these data streams risk creating silos where each department operates with its own understanding of success metrics. An integrated analytical base ensures that data from these various segments is standardized, interconnected, and visible. This cohesion allows managers to spot dependencies between areas – for instance,

how changes in workforce training might correlate with fewer defects on the production line or how marketing campaigns impact inventory turnover. The result is a more synchronized enterprise, in which decisions are made with an awareness of cross-functional implications. Furthermore, this base bolsters decision-making agility. In markets characterized by rapid fluctuations – be they shifts in consumer demand, raw material pricing, or regulatory landscapes – enterprises that react slowly often lose ground to more agile competitors. By providing real-time or near-real-time insights, a strong analytical foundation enables managers to pivot strategies quickly in response to emerging data. For example, if sales metrics reveal a sudden spike in online inquiries but a dip in in-store foot traffic, marketing and operations can collaboratively allocate resources to enhance online service capacity, preserving customer satisfaction while reducing costs tied to underutilized physical outlets.

One of the most underappreciated aspects of an information and analytical base is its capacity to facilitate predictive thinking. Beyond understanding how the enterprise is performing now, managers need insights into what is likely to happen next. Predictive analytics tools examine historical data, apply modeling techniques, and generate forecasts that shed light on potential sales trajectories, production bottlenecks, or emerging market opportunities. While forecasts are never foolproof, they help managers anticipate scenarios and develop contingency plans. This proactive mindset significantly reduces the risk of surprise disruptions and allows resources to be more effectively allocated.

Equally crucial is the role of feedback loops. Management activities function best when they incorporate processes to evaluate whether past decisions achieved the intended results. An analytical base streamlines this retrospective assessment. Suppose a new strategy for reducing waste in the manufacturing process was implemented last quarter. By collecting relevant data on resource consumption, production output, and cost savings, managers can measure the actual impact against projected outcomes. If the initiative falls short of expectations, the data helps pinpoint why—perhaps the root cause was employee training gaps or faulty assumptions about machinery capacity. Closing the feedback loop in this way transforms every decision into an opportunity for learning and refinement.

At a structural level, building a strong analytical base demands cohesive governance. This entails defining clear rules on who has access to which datasets, under what conditions, and for what purposes. By standardizing data definitions (for example, clarifying how to measure “efficiency” or “quality”), managers ensure that teams across the enterprise speak the same numerical language. This consistency reduces confusion and fosters meaningful comparisons – such as analyzing the performance of different departments under a shared set of metrics.

The essence of effective management activities revolves around timely and accurate decision-making, which in turn depends on a solid information and analytical base. While leadership instincts and experience play indispensable roles, they must be supported by objective data and well-structured analyses. An enterprise that invests in the systematic development of its analytical capabilities positions itself for greater agility and resilience. This base enables managers to swiftly react to changing market conditions, reallocate resources judiciously, and assess the impact

of different strategic pathways. As a result, the foundational role of thorough information collection, analysis, and interpretation manifests in higher levels of efficiency and competitiveness.

An information and analytical base typically begins with data gathering. Managers must carefully define the criteria for data collection so that the captured information truly reflects the variables critical to managerial decision-making. Sales figures, production metrics, customer feedback, and macroeconomic indicators can feed into the analytical framework. By honing in on the parameters that matter, management activities are strengthened, and the enterprise can capitalize on pertinent insights, thus preventing confusion generated by excessive or irrelevant data (Table 2).

Table 2

Four key areas for improving information and analytical support for a manager's activities

Creating a single integrated data collection and processing system	
The main objective of this area is to ensure the manager's prompt access to complete, up-to-date and relevant information. The integration of all data sources into a single environment allows for the prompt synthesis of various indicators of the organization's activities, market trends, as well as information about competitors and partners	Such a system involves the use of the latest technologies (for example, cloud solutions, analytical platforms, business intelligence, etc.) and allows for a significant reduction in time spent searching and systematizing information
Development of analytical tools and methods for processing information	
Along with the accumulation of a large amount of data, there is a need to use powerful analytical methods: statistical analysis, forecasting, modeling and data processing methods based on artificial intelligence.	The use of complex mathematical models and analytical algorithms increases the accuracy of management decisions, contributes to their flexibility and timeliness
Improving the skills of management personnel in the field of information and analytical work	
Even the most modern technologies will not give the expected result if the manager or relevant personnel cannot work with them effectively. Therefore, it is important to introduce systematic training in the basic methods of collecting, processing and interpreting information; to form analytical thinking and develop skills in using professional software packages	This will improve the quality of management decisions, as employees will better understand the logic on the basis of which certain management conclusions are formed

Source: formred by the author

Once gathered, data require proper storage, organization, and processing. Modern tools allow for database management, data warehousing, and real-time dashboards that expedite the manager's ability to interpret results. At this juncture, data quality becomes paramount. Inconsistent records, missing entries, or poorly standardized formats can undermine the analytical base. To mitigate these issues, best practices such as periodic audits, standardizing data-entry protocols, and implementing automated checks help maintain data integrity. A consistent approach to data processing, coupled with diligent record-keeping, lays the groundwork for

reliable analysis. These initial steps define the credibility of the information and analytical base.

Data analysis transforms raw figures into insights that guide management activities in a meaningful way [16-17]. Approaches can range from descriptive statistics, which summarize historical trends, to predictive modeling techniques that forecast future scenarios. By selecting appropriate analytical models, managers can explore various scenarios, evaluate their implications, and identify potential opportunities or threats. A retail-focused enterprise might analyze peak sale periods, while a manufacturing-focused enterprise might scrutinize production line efficiency. In each case, the overarching goal is to harness analytics to inform decisions on resource allocation, process optimization, and strategic adjustments. Proper analysis thus propels managers toward more rational, evidence-based judgments.

A robust information and analytical base ensures that decision-making transcends gut feelings or isolated experiences. Instead, it empowers collaborative discussions where diverse stakeholders evaluate empirical findings. In team settings, analytics can foster a shared language and mutual understanding, enabling participants to dissect root causes of challenges or refine future plans. Management activities become more inclusive and equitable, as arguments and proposals gain support from verifiable data rather than hierarchy or personal influence. This group synergy also enhances transparency, which in turn builds trust among staff, partners, and any external experts involved in the process. Moreover, the analytical base aids in monitoring and evaluation – a crucial component of any management cycle. By setting clear benchmarks and key performance indicators that are rooted in the data, managers can measure progress accurately and identify deviations promptly. If results fall short of projected targets, the underlying analytical framework assists in diagnosing the issues. Perhaps there is a significant gap in workforce training, an unforeseen market shift, or a supply chain inefficiency. Through methodical analysis, managers can implement corrective actions more swiftly, ensuring that operations align more closely with strategic objectives. This feedback loop is a hallmark of effective management activities.

The practical impact of an information and analytical base is also evident when an enterprise faces risks and uncertainties. External factors such as shifts in consumer behavior, regulatory changes, or geopolitical tensions can disrupt even the most well-planned strategies [18]. In such instances, the analytical base offers quantitative and qualitative evidence to inform contingency plans. Managers can run simulations, compare potential outcomes, and select the course of action that minimizes losses or capitalizes on emerging opportunities. This capacity for adaptability often distinguishes enterprises that survive turbulent times from those that falter, underscoring the importance of a well-maintained analytical foundation. In addition to external factors, internal processes likewise benefit from a rigorous analytical approach. Productivity levels, product quality, workforce engagement, and resource utilization can all be examined using data-driven methods. By tracking detailed metrics, management activities become more targeted and effective. For instance, analyzing production bottlenecks could illuminate specific stages in the workflow that slow overall throughput [19-20]. Similarly, assessing employee performance

metrics might expose gaps in skill sets or reveal areas where training could significantly boost results. When decisions stem from factual analysis rather than anecdotal observations, they are more likely to yield lasting improvements.

As management activities evolve, the analytical base must also adapt. Incremental enhancements in data collection, storage, and analysis can propel an enterprise to new heights. Integrating cutting-edge technologies – like artificial intelligence-driven tools or advanced forecasting algorithms – can make data analytics faster and more precise. However, technology alone cannot substitute for the manager's discerning judgment. The human element remains essential in interpreting nuances, validating assumptions, and contextualizing findings within the enterprise's strategic vision. By blending emerging analytical methodologies with the insights of experienced professionals, an enterprise can stay resilient and visionary in a fast-paced market environment.

Structured reporting is another facet that highlights the utility of the analytical base. Managers should consistently share results and insights with relevant parties – be they team members, senior leaders, or external stakeholders – without resorting to overcomplicating the data. Progress reports, visually engaging dashboards, and succinct summaries all help ensure that analytical findings are properly understood and put into actionable form. This communication loop encourages accountability, as managers are required to justify recommendations and actions through empirical evidence. It also provides learning opportunities, allowing the entire workforce to stay informed and contribute to refining data-driven strategies.

Ultimately, an information and analytical base forms the backbone of contemporary management activities. It provides the framework through which data evolves into insight, fueling decisions that shape the enterprise's trajectory. Whether tackling daily operational issues or framing long-range plans, managers rely on data verification, methodical analysis, and strategic dissemination of findings. By cultivating a culture of continuous improvement, aligning analytics with the enterprise's overarching goals, and embracing emerging tools, the management function becomes a cohesive, forward-looking force. This cycle of data collection, interpretation, application, and refinement underscores how an informed managerial approach ignites growth, adaptability, and sustainable progress.

Forming a strong information and analytical base is a multi-stage endeavor that demands a systematic approach from the outset. Before any data is gathered, it is crucial to define the scope and purpose of the analytics effort. Managers should clearly identify the areas of management activities they intend to inform – whether it is supply chain optimization, financial forecasting, talent management, or another domain. By setting explicit goals, the enterprise avoids collecting irrelevant data and focuses its resources on metrics that align with strategic priorities.

Once the objectives are established, the next step is to determine what data to collect and how to collect it. Different data types may be relevant, including quantitative metrics like production speed or sales figures, as well as qualitative inputs such as customer feedback or employee satisfaction surveys. Managers should also pinpoint the frequency of data collection – deciding whether real-time feeds or periodic updates best serve the enterprise's needs. In many cases, automated systems

can capture high volumes of data, but manual checks and validations remain essential to ensure accuracy.

Data storage and organization form the backbone of an effective analytical base. Rather than scattering information across disparate platforms, managers should centralize data through integrated databases or cloud-based systems. By establishing clear protocols for labeling, indexing, and updating records, the enterprise reduces confusion and ensures that all relevant parties can retrieve the information they require. Security measures such as encryption, access controls, and backup protocols are equally pivotal. Not only do they safeguard the data's integrity but they also maintain compliance with legal and ethical standards.

The cleaning and validation of data represent critical stages in forming a reliable base. Even high-quality sources can contain errors or inconsistencies – duplicate entries, missing fields, or faulty timestamps, for example. Through systematic checks, anomalies can be identified and corrected. In some cases, outlier analysis is performed to detect data points that deviate significantly from the norm, prompting an investigation to confirm whether these anomalies represent genuine occurrences or errors. Though time-consuming, data cleaning is non-negotiable; flawed data can lead to misguided conclusions, no matter how advanced the subsequent analytics might be. After the data has been collected, cleaned, and stored, choosing the right analytical tools becomes the next priority. Basic spreadsheet software might suffice for small-scale operations, but more sophisticated enterprises often require dedicated business intelligence platforms, statistical programs, or specialized applications. Predictive analytics engines, for instance, can run complex algorithms on large datasets to forecast upcoming trends or detect hidden correlations. However, the complexity of tools should match the enterprise's analytical maturity and resources. Investing in overly intricate solutions without the corresponding expertise or data volume can be wasteful and counterproductive. With tools in place, attention shifts to building models and performing analysis. Model design should align closely with the questions managers seek to answer. For instance, if the focus is on customer retention, regression models or clustering techniques might be chosen to segment different customer groups and identify the primary drivers of satisfaction. If production line optimization is the goal, simulation models or bottleneck analyses can be more applicable. Throughout this modeling process, managers should maintain open lines of communication with analysts or data specialists, ensuring that the models reflect realistic conditions and incorporate the nuances of the enterprise's operations.

Interpretation of results is arguably the most critical step. Reports or dashboards produced from analytical tools only become meaningful when translated into actionable insights. Managers must contextualize the data by relating it to enterprise goals, current market conditions, and internal constraints. If a predictive model suggests a surge in demand for a product, the manager should cross-check that projection with inventory levels, production capacity, and financial constraints. This holistic perspective helps avoid hasty or poorly coordinated actions that might lead to unintended consequences.

Communication strategies are vital for transforming analytical findings into widely understood knowledge within the enterprise. Different groups within the enterprise may have varying levels of data literacy, so reporting formats should be tailored accordingly. Graphical dashboards, for example, might be ideal for quick managerial reviews, while detailed statistical reports may be necessary for specialized teams. Training sessions and internal meetings provide opportunities to delve into the results, answer questions, and align everyone's understanding. Ultimately, the quality of communication determines whether analysis remains siloed or truly propels the enterprise toward better performance. Continuous improvement is the final linchpin in forming and maintaining a robust information and analytical base. As the enterprise evolves, new data sources emerge, performance indicators shift, and analytical methods improve. Managers should schedule periodic evaluations of the entire system – assessing data accuracy, tool effectiveness, and alignment with strategic objectives. Stakeholder feedback is invaluable in pinpointing pain points or additional needs. By iterating on data collection methods, refining models, and enhancing reporting mechanisms, the information and analytical base stays dynamic and relevant, rather than ossifying into a relic of past priorities.

In conclusion, building a strong information and analytical base is a cyclical endeavor that demands foresight, diligence, and adaptability. The journey begins with clear objectives, continues through rigorous data handling and model creation, and culminates in effective communication and constant enhancement. When executed properly, this structured approach becomes a powerful enabler of data-driven decision-making. Managers are better equipped to anticipate challenges, capitalize on emerging trends, and guide the enterprise's growth sustainably. By enshrining robust procedures at each step – from initial planning to continuous review – the enterprise forms a reliable bedrock upon which informed management activities can prosper.

As our exploration of information and analytical support concludes, it becomes clear that the modern managerial landscape demands much more than traditional intuition or basic reporting. Enterprises that aspire to remain resilient, innovative, and competitive must embrace a rigorous, data-driven ethos at every level of their operation. A well-conceived system for gathering, organizing, interpreting, and disseminating data can serve as a powerful catalyst, ensuring that each managerial decision is anchored by empirical insights rather than guesswork or untested assumptions.

In retrospect, the journey begins by recognizing the broader strategic importance of an analytical mindset. The introduction reminded us of the complexities and uncertainties that characterize today's marketplaces. Rapid technological changes, shifts in consumer preferences, and global economic currents require a depth of awareness that only robust information and analytical support can provide. This support is not a mere luxury; it is a fundamental requirement for navigating the challenges and seizing the opportunities that abound in dynamic environments.

Next, understanding what information and analytical support in management generally is paves the way for more nuanced discussions. This support is far from a single tool or platform; it is a holistic framework encompassing data collection, methodological rigor, continuous validation, and the internal culture needed to make

sense of metrics. The best analytical systems harmonize with an enterprise's distinctive needs, focusing on relevant data while avoiding the pitfalls of data overload. By being mindful of how metrics are selected, aligned with objectives, and communicated, managers create a stable foundation upon which informed decisions can be built.

Building on these fundamentals, the recognition that information and analytical support stands as the scientific base of a modern manager highlights the power of structured inquiry. Borrowing principles from the scientific method – like hypothesis testing, critical evaluation, and reproducibility – managers elevate their practices from mere tradition to evidence-based rigor. The implications are manifold: managers can isolate the true roots of operational challenges, predict future trends with enhanced precision, and implement interventions that are validated by real-world data. Over time, this cycle of questioning, experimenting, and learning infuses a self-improving dynamic into the fabric of the enterprise.

Turning our gaze to practical applications, the concept of an information and analytical base in management activities showcases how data is woven into the day-to-day rhythms of the enterprise. From streamlining operational workflows to mitigating risks, from unveiling hidden inefficiencies to identifying the next wave of consumer demand, an analytical base nurtures agility and responsiveness. By ensuring interdepartmental coordination and standardizing data definitions, managers eliminate fragmented knowledge silos. In the process, decisions gain coherence, and the enterprise as a whole can mobilize faster, guided by real-time or near-real-time feedback loops.

Equally pivotal is the process of forming this base, which requires a well-orchestrated blend of technical expertise, organizational clarity, and cultural readiness. Defining objectives, scouting relevant data sources, and setting up robust validation mechanisms guard against the perils of inaccurate or irrelevant data. Simultaneously, user-friendly dashboards and clear reporting structures ensure that analytical outputs do not remain in an ivory tower of statistics. They become practical, digestible insights that spur meaningful actions and cross-functional dialogue. Frequent reviews, skill development, and a willingness to evolve metrics keep the system evergreen, preventing stagnation or obsolescence.

Perhaps the most critical insight gleaned throughout is the role of human judgment and ethical responsibility in a data-driven setting. While advanced analytics tools and predictive models offer invaluable support, they cannot replace the discerning eye of a manager who knows the nuances and values of the enterprise. Nor can they compensate for lapses in privacy or data governance. Hence, data must be harnessed ethically, transparently, and inclusively. Employees deserve to understand how their performance metrics are being tracked, and customers or clients must trust that their personal information will be handled responsibly. Ethical analytics is not only a moral imperative; it is also a strategic advantage in a world where trust is increasingly difficult to earn and easy to lose.

In drawing to a close, it is worth emphasizing that the quest for better information and analytical support is a continuous one. Rather than a static endpoint, it represents an evolving journey – a perpetual refinement of tools, methods, and mindsets.

Each technological breakthrough, market disruption, or organizational shift tests the resilience of an analytical base, calling for timely updates or recalibrations. Managers who treat analytics as a living, breathing aspect of their daily work are the ones who ultimately thrive. They learn from missteps, capitalize on incremental improvements, and maintain a forward-looking perspective that acknowledges the inevitability of change.

Finally, the value of information and analytical support lies in its ability to unite diverse voices and experiences within an enterprise. When data is shared openly and interpreted collaboratively, a more inclusive, well-rounded view of reality emerges. Departments become interdependent nodes of insight rather than isolated silos of limited awareness. Decision-making processes gain legitimacy, as teams recognize that choices are not made arbitrarily or unilaterally but are grounded in transparent evidence. This culture of trust and joint problem-solving translates into tangible performance gains and fosters loyalty among employees, suppliers, and broader stakeholder networks.

Conclusions

The exploration of information and analytical support in management highlights its indispensable role in guiding enterprises through both everyday operations and larger strategic undertakings. From the initial conception of what information and analytical support entails, to the intricate processes of forming a comprehensive information and analytical base, the overriding message is one of systematic precision and continuous refinement. Effective decision-making in modern management activities can no longer rely on isolated insights or heuristic judgments. Instead, the integration of carefully curated data, advanced analytical methods, and transparent communication emerges as the critical foundation for sound leadership. Whether assessing current performance metrics or forecasting future possibilities, information and analytical support ensures that a manager's perspective is grounded in reality rather than conjecture. It not only refines day-to-day activities but also paves the way for agile strategic responses, allowing managers to preemptively tackle challenges and leverage emerging opportunities. The lessons derived from data-driven analysis become further ingrained within the enterprise's culture, sharpening the collective ability to collaborate, troubleshoot, and innovate.

Equally crucial is the interplay between technology and human expertise. Tools that facilitate data gathering, storage, and processing have become vastly more powerful, opening avenues for immediate feedback loops and sophisticated modeling techniques. Yet, the success of these tools rests on the manager's ability to interpret results accurately and situate them within the broader context of the enterprise's objectives. A purely mechanistic approach to analytics can inadvertently obscure underlying complexities or ethical implications. Hence, the notion of a "scientific base" expands to include principles of responsible data usage, ethical accountability, and nuanced judgment. Moreover, an information and analytical base is not a static construct. Markets evolve, consumer preferences shift, and internal structures transform over time. In this dynamic scenario, managers must regularly reassess data streams, revisit analytical assumptions, and update models to reflect current realities.

Such iterative practice reinforces resilience and lays the groundwork for sustainable growth. The ongoing process of refining data sources, applying cutting-edge analytical tools, and disseminating insights to relevant parties is a perpetual challenge that requires both strategic foresight and operational discipline.

In essence, information and analytical support is far more than a technological accessory. It is an integrative approach that shapes the core of contemporary management activities, offering a platform upon which factual evidence meets strategic vision. By approaching data collection, analysis, and communication with meticulous care, managers can better steer their enterprises through uncertainty and complexity. The ultimate outcome is a dynamic equilibrium, where past performance informs current operations, and forward-looking insights drive long-term planning. In this environment, systematic analysis does not hinder creativity or flexibility; rather, it empowers managers to take calculated, informed risks that align with the overarching mission and values of the enterprise.

References:

1. Zybareva O., Shylepnytskyi P., Krylov D., Arefiev S., Ozarko K., Hryhorkiv M. (2022). Management of business projects of the enterprise as a factor of increasing international competitiveness in the conditions of global sustainability. *International Journal of Sustainable Development and Planning,* vol. 17, no. 7, pp. 2023-2032.
2. Sylkin O., Shtangret A., Ogirko O., Melnikov A. (2018). Assessing the financial security of the engineering enterprises as preconditions of the application of anti-crisis management: Practical aspect. *Business and Economic Horizons (BEH),* vol. 14(4), pp. 926-940.
3. Zhovnirchyk Y., Cherkaska V., Inozemtseva O., Zhuravel S., Pyzyuk D. (2023). A planning model for improving personnel competence in pursuit of sustainable development. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, vol. 18(9), pp. 2959-2965.
4. Lobanova L. (2009). Human resources management value in knowledge-based society. *Business: Theory and Practice*, vol. 10(3), pp. 233-246.
5. Vodák J., Soviar J., Lendel V. (2013). The evaluation system proposal of the businesses preparedness for cooperative management implementation. *Business: Theory and Practice*, vol. 14(4), pp. 315-322.
6. Szarucki M. (2015). Evolution of managerial problems from the perspective of management science. *Business: Theory and Practice*, vol. 16(4), pp. 362-372.
7. Panchenko V., Ivanova R., Viunyk O., Androshchuk I., Guk O. (2022). Forming a methodological approach to the management system of innovative activities at enterprises in conditions of economic development. *Journal of Business Economics and Management,* vol. 23(5), pp. 1155-1169.
8. Lagodiienko V., Popelo O., Zybareva O., Samiilenko H., Mykytyuk Y., Alsawwafi F.M.A.S. (2022). Peculiarities of the management of the foreign economic activity of enterprises in current conditions of sustainability. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, vol. 17(4), pp. 1215-1223.
9. Kopytko M., Liubokhynets L., Kalinin A., Sai L., Bala O. (2023). Personnel management in the system of ensuring safety and security of the engineering enterprise in the conditions of industry 4.0. *International Journal of Safety and Security Engineering,* vol. 13(3), pp. 547-554.
10. Alazzam F.A.F., Tubishat B.M. A.-R., Storozhuk O., Poplavska O., Zhyvko Z. (2024). Methodical approach to the choice of a business management strategy within the framework of a change in commercial activities. *Business: Theory and Practice*, vol. 25(1), pp. 1-10.
11. Zhavoronok A., Popelo O., Shchur R., Ostrovska N., Kordzaia N. (2022). The role of digital technologies in the transformation of regional models of households' financial behavior in the

conditions of the national innovative economy development. *Ingénierie des Systèmes d'Information*, vol. 27(4), pp. 613-620.

12. Britchenko I., Filyppova S., Niekrasova L., Chukurna O., Vazov R. (2022). The system of evaluation efficiency of the strategy of sustainable development of the enterprise in the conditions of decentralization. *Ikonomicheski Izsledvania*, vol. 31(1), pp. 118-138.

13. Viknianska A., Kharynovych-Yavorska D., Sahaidak M., Zhavoronok A., Filippov V. (2021). Methodological approach to economic analysis and control of enterprises under the conditions of economic systems transformation. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu,* vol. 4, pp. 150-157.

14. Zhao L., Junhua D., Yulong M., Zhu Y. (2020). Design of digital business center of the project management system of the enterprise based on Information Technology. *Journal of Physics: Conference Series*, vol. 1744(2): 022010.

15. Bilal M., Rasheed K., Abbasi M.F., Yamin I., Khan B.S.A., Chowdhury T.Z. (2022). Impact of business strategy on project management elements focus moderating role of competition attributes in textile industry. 2022 International Conference on Decision Aid Sciences and Applications (DASA), Chiangrai, Thailand, pp. 719-724.

16. Mouras F., Badri A. (2020). Survey of the risk management methods, techniques and software used most frequently in occupational health and safety. *International Journal of Safety and Security Engineering,* vol. 10, no. 2, pp. 149-160.

17. Plattfaut R. (2022). On the importance of project management capabilities for sustainable business process management. *Sustainability*, vol. 14(13): 7612.

18. Alazzam F.A.F., Shakhatreh H.J.M., Gharaibeh Z.I.Y., Didiuk I., Sylkin O. (2023). Developing an information model for E-Commerce platforms: A study on modern socio-economic systems in the context of global digitalization and legal compliance. *Ingénierie des Systèmes d'Information*, vol. 28, no. 4, pp. 969-974

19. Bani-Meqdad M.A.M., Senyk P., Udod M., Pylypenko T., Sylkin O. (2024). Cyber-environment in the human rights system: Modern challenges to protect intellectual property law and ensure sustainable development of the region. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, vol. 19, no. 4, pp. 1389-1396.

20. Bazyliuk V., Shtangret A., Sylkin O., Bezpalko I. (2019). Comparison of institutional dynamics of regional development publishing and printing activities in Ukraine: methodological and practical aspects. *Business: Theory and Practice*,vol. 20, pp. 116-122.

DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-540-2-37

Lyudmila Prysiazhna
Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at the Department of Entrepreneurship and Business Technologies
Uman National University of Horticulture

NEW ECONOMIC REALITIES: DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN UKRAINE

Summary

The digital economy is based on the activities of small and medium-sized businesses, which leads to profound changes in the construction of strategic management of enterprises today so that they can be managed in the future. One of the main criteria for an effective economy is a high number of enterprises belonging to small and medium-sized businesses, with the overwhelming share of the working-age population employed in them. The role of this sector, in addition to participating in the creation of gross product, is determined by the fulfillment of the most important social function of creating a large number of jobs and ensuring the stability of the labor market and incomes of the population, and ultimately determines the stability of economic systems and resistance to crisis phenomena in the economy. The basics of state support for small and medium-sized businesses in Ukraine have been analyzed. Foreign experience in supporting the development of small and medium-sized businesses was studied. Directions for increasing the efficiency of mechanisms for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine are proposed. According to successful examples of foreign experience, supporting small and medium-sized businesses is one of the most effective means of combating crisis phenomena in the economy and involves intensifying work by the state and local authorities in the field of studying the problems of enterprise functioning and implementing appropriate measures that cover them as much as possible.

Introduction

Today, in economic science there are no unified approaches to the definition of "small business" and "medium business". In domestic literature, these concepts are simultaneously identified with: an economic sector, an economic category and an economic system. Thus, as an "independent economic sector", small business is a complex set of relationships and interdependencies of economic entities, whose representatives occupy a certain place in the socio-economic structure and in the social division of labor, and differ in the resources available to them, values, needs and interests. As an economic category, small business is defined as a specific activity carried out mostly by an entrepreneur who is the owner, aimed at the effective use of socio-economic resources and conditions, aimed at ensuring the appropriate demand and making a profit on the basis of full economic responsibility in conditions of high risk. Defining small business as an economic system, among the features are its

complexity, reliability, dynamism, considering the activity from a material-production and socio-economic point of view. In the literature, small business can be interpreted as a "specific factor of social reproduction", unlike land, capital and labor, it is determined by the ability of the entrepreneur, as a subject of entrepreneurial activity, "to connect, combine factors of production in a special way". Thus, the implementation of activities within the framework of small and in many respects medium-sized businesses is closely interconnected with the personal characteristics of the entrepreneur himself. Most often, small and medium-sized businesses are considered as institutional business entities that perform socio-economic functions. At the same time, economic activity can be carried out both with the formation of a legal entity and without it, with the use of hired labor and individually. To achieve sustainable development of small and medium-sized businesses in the digital economy, it is necessary for the current stage of difficult economic conditions to introduce reforms aimed at supporting business, which can be achieved through the effective use of financial instruments, methods and levers by the state and its main institutions, regulation of the process of strengthening interaction between business entities, as well as, directly, regulation of development processes by business entities themselves through the choice of the optimal system for managing the results of their financial and economic activities.

The economic functions of small and medium-sized businesses in the literature include: the function of an agent of market relations, the function of a taxpayer, ensuring the flexibility of economic systems, accumulation of material and production resources of the population, adaptation to rapidly changing market needs, ensuring highly variable consumer demand, formation and development of a competitive environment. The predominance of large enterprises in the economy does not allow for effective solutions to economic and social problems, which directly affects the standard of living of the population as a whole, the instability of economic indicators, and the competitiveness of the country in the international investment and technology market. The main advantage of small enterprises is their development due to internal potential, high activity, stimulation of self-improvement and the use of the most effective market mechanisms. Thus, small and medium-sized businesses can be defined not only from the position of implementing targeted high-risk entrepreneurial activity based on innovative ideas and aimed at maximizing profit, but also as the main link in the economy, which ensures, through the implementation of socio-economic functions, the needs of the population in affordable goods and services of the required quality and in full, as well as stimulating sustainable economic growth based on the development of innovations and the formation of effective interaction between big business and the consumer. An equally important step is the improvement of international cooperation, as part of stimulating business participation in foreign economic activity. In difficult economic conditions, a company’s entry into the international market allows it to significantly strengthen its positions, thereby achieving improved economic performance, which will affect the level of tax revenues. Due to the large number of uncertain factors in the context of increasing crisis phenomena, it is necessary to use the tools of forming operational programs to support small and medium-sized businesses. Growing problems must be

eliminated at the initial stage, this will significantly increase the effectiveness of the implemented measures.

Chapter 1. Peculiarities of functioning of small and medium-sized businesses in Ukraine in new economic realities

The current trend in the development of the world economy is the growing role of small and medium-sized businesses. Being an integral part of the national economy, small and medium-sized businesses are becoming a promising strategic direction for the socio-economic development of the country. A flexible mechanism of operation and high renewal potential allow them to quickly adapt to changes in the market situation. By creating a competitive environment, small and medium-sized business organizations contribute to the development of new types of products and modern technologies, expanding the scale of the market economy. Successful implementation of their advantages leads to rationalization of the structure of the economy, an increase in the revenue side of budgets, reduction of unemployment and ensuring social stability [3]. Thus, promoting the development of entrepreneurship is an important element of the economic policy of countries. The legislation of Ukraine provides for the definition of entrepreneurial activity. Entrepreneurship is a type of human activity aimed at making a profit, based on independence, initiative, personal and economic responsibility of business entities, and is considered one of the most important components of the economic system.

The description of the socio-economic essence of entrepreneurial activity requires some adjustment, since independent activity excludes the activities of organizations in integrated associations, and its innovative and social nature is not taken into account. The indicator of added value will allow assessing the increased contribution of the organization to the national economy [24, p. 149-154]. Such an assessment becomes most in demand in the analysis of trade indicators of small and medium-sized enterprises, in particular when they carry out foreign economic activity associated with the fragmentation of the production process and the presence of a large number of participants in the chain from different countries. To update and take into account modern features, the following author's formulation is proposed [25, p.508]: entrepreneurial activity is an initiative economic activity of business entities of various forms of ownership, aimed at obtaining added value from the sale of goods, provision of services or performance of work, which is of an innovative and social nature. Modern features of entrepreneurial activity require supplementing the definition of entrepreneurial activity with some criteria. The definition proposed by the author allows taking into account a number of features. First, new achievements in science and technology make it possible to create small-sized but effective production structures, which determines the development of small and medium-sized businesses. Most often, the activities of small and medium-sized organizations are focused on narrow sales markets, a high level of specialization, and a constant change in the product range. Digitalization of the economy, venture capital, and science and technology parks have a beneficial effect on the development of small innovative businesses. Thus, modern technologies allow organizations to have a fairly large turnover with a small number of employees, which confirms the need to introduce an

additional criterion for defining entrepreneurial activity [10]. In the literature, small business can be interpreted as a "specific factor of social reproduction", unlike land, capital and labor, it is determined by the ability of the entrepreneur, as a subject of entrepreneurial activity, "to connect and combine factors of production in a special way". Thus, the implementation of activities within the framework of small and, in many respects, medium-sized businesses is closely interconnected with the personal characteristics of the entrepreneur himself [11].

Despite the significant level of state support for business during the war, a number of urgent problems remain unresolved that require resolution and are the most important for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine during the war (Figure 1).

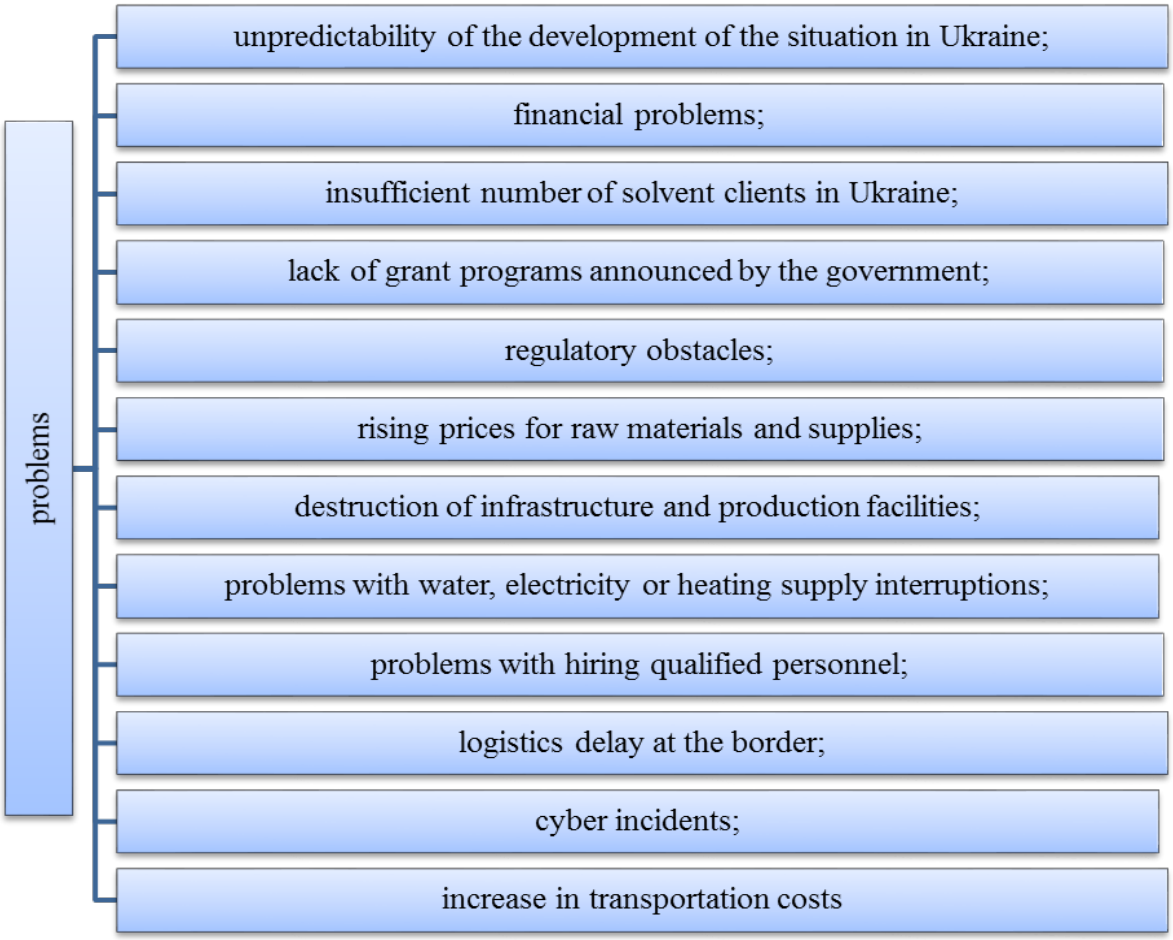


Figure1. Problems of functioning of small and medium-sized businesses during the war

Source: developed by the author

Secondly, high mobility and adaptability of small and medium-sized enterprises to changes in market conditions, introduction of new technologies. Large organizations have the opportunity to attract material, labor and financial resources for the implementation of large innovation projects in a number of industries [33, p. 71]. However, it is small and medium-sized enterprises that implement 2.5 times more

innovations than large ones. As noted in small organizations need about 2.2 years to bring innovations to the market, while large ones – 3.5. Thirdly, in the context of trans nationalization, developing small and medium-sized enterprises are beginning to participate more actively in foreign trade and relations, including foreign investment. For example, according to the share of exports in the USA and Japan of small and medium-sized enterprises is about 45%, in China and India – 65 and 55%, respectively. Evolutionary processes in the field of small and medium-sized enterprises have led to the theoretical and practical awareness of its growing role in national and foreign markets. The concept of entrepreneurship, being a multifaceted and integral socio-economic phenomenon of a market economy, requires adjustment and the formation of a single unified definition [2]. The scientific community is paying more and more attention to a thorough analysis of the causes, features and most important trends in the development of small and medium-sized enterprises with the aim of its further development. Noting the development of Ukrainian small and medium-sized businesses, it is necessary to separately note its lag behind that of similar ones in developed European countries, where the share of small businesses in the gross domestic product is 50% and above, and the employment rate of the population ranges from 55 to 80%. In addition, the values of and other indicators for developed countries exceed the indicators of Ukraine mainly by 1.5-2 times, and for some – even higher. This means that the development of small and medium-sized businesses in our country has slowed down, business entities are choosing the most optimal options for themselves for the transition to market relations in all sectors of the economy. In Ukraine, small and medium-sized businesses actively developed during the period of adoption of a number of regulatory documents that promote the development of entrepreneurial initiative and stimulate business activity. But modern economic conditions against the backdrop of military events and the world crisis have affected the Ukrainian market, which has slowed down its development, and with it, small and medium-sized businesses have begun to choose options for transitioning to market relations in all sectors of the economy. In addition, the performance of these business entities, as before, is low compared to developed countries. Thus, the above circumstances mean the presence of certain unresolved problems that hinder their further effective development and require immediate resolution, especially in the current economic situation in Ukraine. In this regard, the Government of Ukraine pays special attention to the development of small and medium-sized businesses [19, p. 138-139].

Thus, it is planned to improve its business environment, improve the infrastructure of support for small and medium-sized businesses, provide state financial support, form a positive attitude towards the entrepreneurial initiative of citizens and other ways to promote its development. It should be noted that today the level of competitiveness of any country in the world market is directly dependent on the state of development and modernization of its economic sphere. World experience shows that one of the key prerequisites for increasing the competitiveness of the state economy, organizing the processes of formation and realization of its export potential, providing guarantees in achieving a reduction in the unemployment rate of the population, achieving an improvement in the quality of life and, in general,

material enrichment of the state is the development of the entrepreneurship sphere. Optimization of the processes of entrepreneurship development at the current stage of very difficult socio-economic conditions in our state has a significant impact on achieving stabilization and further restoration of the entire system of the national economy of Ukraine. The level of efficiency of the results of the activities of Ukrainian enterprises has a direct impact on the possibilities of achieving economic growth of the country, the level of employment of the population and the level of quality of life. It should be noted that in 2024, there was a slight improvement in the conditions for small and medium-sized businesses in Ukraine. According to the results of a study conducted by Advanter Group analysts on the state of small and medium-sized businesses (SMEs) in Ukraine under martial law in August 2024, in which 635 managers and owners of SME enterprises were surveyed, the Ukrainian Business Index level demonstrated a gradual increase over several phases of the study, but still remains at a rather low level (the indicator is 38.2 out of a possible 100%). The UBI indicator demonstrates the level of business activity, shows its ability to increase turnover and create jobs [20, p. 73-77]. The index value below 50% is evidence of negative expectations. Business representatives in Ukraine point to the presence of negative factors that prevent them from developing entrepreneurial activity, in particular: the unpredictable nature of the state's actions in the field of business regulation, a significant increase in the level of pressure from law enforcement agencies and control bodies, the almost complete lack of access to attracting the necessary financial resources, etc. Thus, Ukrainian small and medium-sized businesses do not see any possible prospects for improving the general economic situation and developing the business environment in the country. Thus, the presence of problems in the activities of Ukrainian enterprises, which were caused by the occupation and hostilities, is one of the biggest obstacles to filling the budget of Ukraine, which had a very negative impact on the country's economy during this period.

Thus, we see that the last year has become very difficult for Ukrainian business. The profitability of their activities has significantly decreased during the period of large-scale war, and given the importance of entrepreneurship for the national economy, state intervention and support for the entrepreneurship sector are necessary.

Chapter 2. Analysis of the effectiveness of public policy and fundamentals of state support for small and medium-sized businesses in Ukraine

For the purposes of full-fledged development of small and medium-sized businesses, state regulation and support play a decisive role. The concept of state support in the literature is associated with the formation of an economic, legal and organizational and managerial environment that provides the most favorable conditions for the activities of these enterprises [15]. The process of regulation and support of small and medium-sized businesses involves the performance of various tasks by the state.

Towards the creation of an organizational and legal basis for entrepreneurial activity, namely [13]:

− legislative consolidation of the legal status of small and medium-sized enterprises;

− formation of rules in the field of creation, registration and liquidation of enterprises, requirements and procedures for keeping records and providing reporting;

− implementation of activities to protect the rights of entrepreneurs in the field of property protection, trademark, etc., as well as relevant consumer rights;

− development, regulatory consolidation and practical implementation of rules for standardization and certification of goods and services, implementation of activities to control the quality of manufactured and sold products.

In the field of socio-economic foundations of small and medium-sized entrepreneurship, the state is developing regulatory support for the labor sphere and the effective functioning of the labor market. The state's task is to form the basic rules and ethical and legal norms for conducting business activities and ensuring their compliance. This area includes work on combating corruption and fraud, illegal entrepreneurship, legalization of illegal income, as well as ensuring conditions for effective resolution of conflicts between business entities.

The state also implements measures that stimulate the improvement of the efficiency of business activities, including through [4]:

− formation of a favorable investment climate;

− promotion of lending to small and medium-sized enterprises;

− stimulation of cooperation between business entities in the field of scientific and technological development;

− support for the export of products and services of small and medium-sized businesses;

− promotion of the creation and development of effective business infrastructure in the field of transport, communication, financial, insurance and other services.

Among the mandatory functions of the state, the formation of conditions for the development of competition is also highlighted, within which the competitive advantages of enterprises are determined by the development of technologies and the introduction of innovations in all areas of business activity. The functions of the state in the field of promoting the development of small and medium-sized businesses in economic literature include promoting the growth of the number of people among the population who have the need and the opportunity to implement the ideas of modern entrepreneurship based on innovations in various sectors of the economy, regions and business structures. In general, the identified tasks and functions are implemented in the form of a system of state support for small and medium-sized businesses.

Depending on the content of state support for small and medium-sized businesses, administrative, economic and institutional methods are distinguished, which involve the use of special mechanisms that promote the development of entrepreneurship. Administrative methods are implemented by creating a regulatory framework that regulates various areas of operation of small and medium-sized enterprises, using appropriate mechanisms that promote the growth of entrepreneurial activity [8, p. 35]. Economic methods of support include financial and credit and budgetary areas, the former relate to the scope of supply and cost of borrowing to ensure the activities of

small and medium-sized enterprises and investment in their development, the latter include mechanisms of financing and subsidizing from budgets of various levels. Methods of institutional support are aimed at creating and operating a state support infrastructure within the framework of which regulatory, informational, and consulting support for small enterprises is carried out.

The combination of various methods and mechanisms makes it possible to form a comprehensive system, the influence on its individual components allows solving the current problems of small and medium-sized businesses and stimulating the growth of innovations in the sector.

In order to compare the ease of doing business and identify the effectiveness of state regulatory policies between different countries of the world, the World Bank Group [5] initiated a rating assessment, the basis of which is the Ease of Doing Business Index, which is calculated based on annual data from countries [5]. The World Bank's Doing Business ranking is an integrated indicator that assesses the ease of doing business in countries; it is the result of a survey conducted annually and assesses the level of ease of doing business in countries around the world, taking into account ten indicators. The components of the ranking assess the regulatory acts that regulate the activities of enterprises throughout their life cycle, and also examine the degree of their actual use in practical activities. The project to form the Doing Business ranking began in 2002. To calculate the country rankings, the legal norms that the state applies to the activities of private enterprises are analyzed according to 12 indicators. To calculate the Rating, ten such indicators were included in the overall rating to identify the level of favorability of the country's business conditions, including: "establishing new businesses", "ease of obtaining permits", "ease of connecting businesses to electricity supply systems", "ease of registering property", "access to credit", "protection of minority investors", "taxation", "degree of international trade", "enforcement of agreements and contracts", "insolvency resolution processes". The Rating also measures labor hiring indicators and the processes of concluding contracts by businesses with the government". Creating a favorable environment and business climate for entrepreneurs to conduct business and develop entrepreneurship is one of the main medium-term directions in reforming in Ukraine, which is confirmed by the Sustainable Development Strategy "Ukraine-2025" [7].

The modern system of enterprise development mechanisms in Ukraine is characterized by the presence of a budget, credit component of financing and a self-financing mechanism (entrepreneurs' own funds). According to data published by the State Statistics Service, for Ukrainian enterprises in the period 2018-2022. the main source of investment is own funds, the share of which is 67.5% – 65.4% in the total volume of financing of enterprises in Ukraine, the share of loans and other external loans is from 7.6% to 10.8%, and funds received from local budgets are from 5.2% to 9.1%, financial support from the state budget is within only 2.5% – 4.9%. Current Ukrainian legislation defines small and medium-sized businesses through business entities, which include legal entities and individual entrepreneurs that meet the conditions set forth in the legislation. Small businesses are an organizational and

economic type of enterprise that, according to the Economic Code of Ukraine, is classified by the number of employees with a gradation by field of activity [17].

In particular, small businesses include enterprises with a number of employees from 15 to 200 people, depending on the industry or type of activity. Thus, in industry and construction, small businesses are considered to be enterprises that employ up to 200 people, in other sectors of the production sector – up to 50 people, in science and scientific services – up to 100 people, in non-production sectors – up to 25 people, and in retail trade – up to 15 people. Medium-sized enterprises are an organizational and economic type of enterprises that, according to the Economic Code of Ukraine, are classified by the number of employees. Medium-sized enterprises have a number of employees from 20 to 249 people [18].

Table 1

Structure of capital investments by source of financing of entrepreneurial activity in Ukraine in the period 2020-2024, %

Indicator	2020	2021	2022	2023	2024
From the state budget	2,5	2,6	3,4	3,9	4,9
From local budgets	5,2	7,5	9,3	8,7	9,1
From own funds	67,5	69,3	69,1	70,8	65,4
From loans	7,6	7,5	6,6	7,7	10,8
From foreign investors	3,0	2,7	1,4	0,3	0,7
From public funds	11,7	8,3	7,3	6,0	5,2
From other sources of financing	2,4	2,1	2,9	2,5	3,9

Source: based on the data [7; 17; 18]

The total amount of credits (loans) that the state attracts to special funds of the State Budget from foreign countries, banks and international financial organizations in order to implement investment projects is 1017 million euros in the analyzed period. The conducted research shows that today insufficient financial resources are allocated from the state budget to support and develop the entrepreneurship sector in Ukraine. However, the implementation of the decentralization reform shows the presence of positive results in providing support to business entities at the regional level – from funds of regional, district budgets and local government budgets provided to the approved programs for the development of the entrepreneurship sector.

However, the conditions for business in Ukraine changed with the outbreak of the war. In Ukraine, during the introduction of martial law, the Government introduced a number of new tax benefits aimed at supporting the development of entrepreneurship during the war. Thus, with the beginning of the full-scale invasion of the Russian Federation into Ukraine, the Government decided to introduce a number of tax and customs benefits for business, in particular [13]:

– benefits in paying the social security tax by individual entrepreneurs; a new tax rate of 2% of the turnover for business representatives was introduced, which became an alternative to paying VAT and corporate income tax;

– the Government exempted enterprises operating in territories where hostilities continue or were conducted, and in temporarily occupied territories from the need to pay for land, canceled the environmental tax and real estate tax;

– the Government canceled the need to pay VAT and import duties on goods and vehicles during martial law in the country;

– the government has canceled customs payments for operations on the import of goods intended for law enforcement agencies, the Ministry of Defense, the Armed Forces of Ukraine, volunteer formations, the army, etc.;

– the authorities have introduced a simplified procedure for VAT exemption for medicines, medical devices and auxiliary means for them;

– a simplified procedure for declaring goods has been introduced through the submission of preliminary customs declarations, which contain all the necessary information necessary for the release of products.

The fact that the Government of Ukraine introduced such tax and customs benefits is evidence of a sufficient level of flexibility in the response of the authorities to the challenges for business and the population during the war. It should be noted that the promptness of the authorities' introduction of a number of anti-crisis measures allowed enterprises to accelerate the process of gaining access to preferential operating conditions, which eased their financial situation and allowed them to save jobs. It should be noted that the adoption of tax and customs benefits in general had a positive impact on the operating conditions of representatives of Ukrainian business, contributed to its partial recovery and allowed them to develop in difficult economic conditions, which demonstrates the pragmatic approach of the authorities to providing support to the national economic system. Thus, the analysis of statistical data and the consideration of rating assessments on the state and current trends in the development of Ukrainian entrepreneurship in recent years indicate an inadequate level of state regulatory policy in the field of entrepreneurship, characterized by a low level of efficiency [14]. The peculiarities of such a situation determine the urgent need of the business sector to receive effective state support, aimed primarily at building and forming a positive climate for business in the economic and legal spheres.

In Ukraine, in the conditions of a large-scale war (although not officially declared), the level of development of small and medium-sized businesses does not meet either the current needs of the country's economy, or even more so the potential requirements of the world market. The reasons that inhibit the development of small businesses in the country are the difficult socio-economic situation, the rupture of economic ties, the deterioration of payment discipline, and the high level of interest rates. One of the most acute problems of SME activity is the problem of finding and obtaining financial resources. State financing of entrepreneurship is considered non-market and therefore an inappropriate method of state influence on the development of economic processes. The small business segment in the total mass of business entities occupies a leading position. The activities of SME are one of the most important factors contributing to the flexibility of the economy, the expansion of markets for goods and services, the mobilization of financial and production resources of the population, and the increase in the country's national product.

The most important function of small and medium-sized businesses is the creation of new jobs, which ensures employment of the population – young people without work experience. They gain production experience and will be able to move to a new career level in big business. The organizational foundations of SME activities in the conditions of market transformations are provided with state support, however, there are unfinished issues that have caused problems in the development of small businesses [3].

Chapter 3. Directions for increasing the efficiency of mechanisms for the development of small and medium-sized businesses in the digital economy

The achievement of the development of the entrepreneurial sphere is influenced by priority goals at different levels of their development, as well as in the formation of the system and the establishment of connections. Thus, consideration of the internal processes of the organization of the enterprise management system shows that it is formed on the formation of integration interaction between different types of enterprise potentials that carry out the process of managing information and energy flows, material resources, and the organization of interaction between resources makes it possible to ensure a dynamic balance of entrepreneurial activity and the possibility of business development.

Transformational processes require the enterprise management to implement a quick and qualified response in the process of these changes. Successful or unsuccessful decision-making is a process that does not have a single correct assessment system, as is the reaction to changes for all levels of management. Each level is characterized by its own specific degree of significance in the process of achieving the strategic goals set by the enterprise, therefore it must be evaluated according to various criteria that are characteristic of this level of management, taking into account its inherent features and functions [30]. Therefore, there is a need to determine a list of characteristics, indicators and metrics that can objectively reflect the level of efficiency and effectiveness of management of business entities, which will allow assessing the entire management system and the effectiveness of state regulatory policy, expressed in external factors, in particular from the state. The goal of improving state policy in the field of small and medium-sized business development is to achieve the necessary level of socially beneficial results by the country. In the conditions of martial law and the crisis caused by the war, great pressure is exerted from several sides: shortcomings of the general legal framework and economic situation, unresolved problems of civil-legal and administrative relations exacerbate the problem under consideration.

Considering the place of small and medium-sized businesses in modern conditions, revealing existing relationships, it is necessary to state the dominant influence of decisions made at the state level on legal, economic and partly external conditions [19]. The system of decision-making and powers at the regional and municipal levels has frameworks, and is limited by them, taking into account the peculiarities of the budget process. Additionally, interregional competition is increasing today, both from the side of business and state structures through available tax measures

(for example, the possibility of changing the level of tax rates, payments, etc.). Currently, the capabilities of programs that form the conditions for priority business development in martial law are poorly used. Goal setting at the local government level today is formed without the involvement of professional market participants and independent expert communities, these circumstances do not allow for a strategically correct establishment of the direction of development and the tasks necessary to achieve both short-term and long-term goals. As a result, a very narrow range of tasks is being solved, and business support programs do not cover the existing problems as a whole. Additionally, the existing system of subordination in public administration makes its negative contribution, as a result, false goals are indicated in the programs [10]. Thus, local authorities, being the leaders of public policy, repeat their theses and goals verbatim, and in some cases the head of local authorities authoritarianly promotes his views, not taking into account the opinions of interested parties, which is also reflected in the content and quality of the applied business support measures.

In this situation, it is necessary to state that to the same extent as companies in the process of forming development goals need to take into account the ideas, wishes and needs of employees, so too do public authorities need to base development programs taking into account the experience and professional opinion of market participants.

When making decisions in this area at the state and local levels, it is first necessary to be guided by the opinion of business representatives, secondly, an objective assessment can be obtained with the help of independent expert communities and representatives of unions and associations, and only after these actions proceed to the formation of state initiatives in the field of business support at the local level. At the national level, a business support program should be built primarily on the basis of local data, forming a set of sections [1]. Data from independent communities, unions and associations are used to identify global tasks and innovative ways to solve potential and existing problems.

The identified business support goals should also correlate with the requirements of a globalizing economy. Today, a key aspect of the main goals and objectives of business support programs in countries leading in economic development is innovation. In addition to innovative business development (introduction of new technologies, training of employees, etc.), separate programs are provided to support the creation of innovations and technological innovations. In the modern global economy, technological development processes are growing significantly and ignoring or insufficient attention to the degree of their significance for the effective operation of business in the global market slows down the national economy and reduces its potential in the future. As part of the formation of the goals of the program to support small and medium-sized businesses, taking into account the interests of the parties, aimed primarily at preventing potential risks, it is necessary to improve the assessment of the activities of state bodies within the framework of the development of entrepreneurship in cities and regions. The next area of improvement is to improve the conditions for interregional business interaction. The existing system of interregional interaction is limited by such factors as: lack of information about regional programs in this region; there are no goals for small business companies to

enter other regions; there is no certainty about what kind of assistance from regional authorities makes sense for business activities [9]. The positive aspects of the development of interregional interaction in recent times are manifested in the following: in times of crisis, business representatives independently increase interregional interaction, the level of expansion to other regions has increased significantly in recent times, the absence of administrative obstacles allows companies to expand the geography of their activities, maintaining and developing commercial activities in conditions of economic contraction.

Economic incentives are a serious step, tax benefits have shown their effectiveness in the EU and the USA, and can be transferred to Ukrainian conditions to stimulate the development of activities in other regions. The problem of providing a guarantee deposit for participation in government orders in other regions can be taken on by local authorities provided that there is a positive experience of working with the enterprise. An equally important step is the improvement of international cooperation, within the framework of stimulating business participation in foreign economic activity. In difficult economic conditions, the company's entry into the international market allows it to significantly strengthen its positions, thereby achieving improved economic performance, which will affect the level of tax revenues. The development of this direction can be achieved through a wider coverage of the potential audience, information on foreign markets should be available through the work of online services and contain information on all procedures (customs clearance, banking regulation, etc.). Retransmission of statistical data by country with the possibility of independent sampling by areas of activity and other things of interest will have a positive effect. On-demand service can be considered both at the level of a specialist and a competently configured robot, in addition, this system should identify the most promising categories of issues for more detailed study.

In addition to the above tasks in the field of improving state measures to support small and medium-sized businesses, one cannot fail to mention the low level of financing of programs aimed at business development. This problem is systemic in nature, as it is noted in all regions of the country. Comparing with data from foreign countries, it can be noted that average budgets for business assistance amount to from 5% to 15% of tax revenues, in addition, expenses for supporting small businesses are increasing from year to year, some programs plan to double support budgets by 2025. In modern conditions, the amount of funding needs to be revised upwards, in times of crisis, budgets need to be increased many times over with the help of special funds, the budget process should be more flexible and meet modern economic challenges [21]. Monitoring is necessary both to understand the effectiveness of implemented measures and to create transparency for analyzing and improving management processes at the state level, prompt access to data will significantly increase the response time to potential problems. It is impossible to form a system based on preventing and minimizing potential risks in rapidly changing economic conditions without prompt feedback. Interest rate compensation funds must be increased many times in crisis economic conditions, the main goal of all levels of government is to

ensure the survival of business, this can be successfully implemented with an integrated approach to this problem.

In crisis conditions, the most vulnerable sector in business activities is innovation projects (according to experts, they are primarily subject to reductions), in connection with which it is necessary to direct additional administrative efforts to encourage the implementation of innovations, by introducing a temporary moratorium on payments and taxes. Due to the large number of uncertain factors in conditions of increasing crisis phenomena, it is necessary to use the tools of forming operational programs to support small and medium-sized businesses, the growing problems must be eliminated at the initial stage, this will significantly increase the effectiveness of the implemented measures. As a result, a comprehensive solution aimed at improving state support and regulatory policy in general under martial law and economic crisis will allow to improve the quality of work of state structures in solving this problem. To support small and medium-sized businesses (including in adverse economic conditions) in the field of high technologies, foreign experience can be applied, which forms a support system, by creating special funds for "development of innovative activity", "development of scientific and technical potential".

In addition to the above, it is necessary to establish interaction between Ukrainian state and foreign business support programs. To solve this problem, it is necessary to form a common database using modern IT technologies, through which business entities will have access to a complete picture of implemented support programs (international organizations, state programs, private funds), with the help of this service it is possible to establish a wide professional discussion of the results, exchange experience, and keep records in dynamics of completed and ongoing programs. It should be noted that the main goal of effective state policy in the field of small and medium-sized businesses is to ensure the state of internal balance and maintain equilibrium in the mutual exchange of the enterprise and the external environment, which will have a favorable impact on achieving optimal adaptation of the entire system (which is the enterprise) to the conditions of the external environment, and will also create appropriate conditions to ensure continuous development, both on a regional scale and of the state as a whole [2]. The analysis conducted showed that the development of business entities in different regions of Ukraine is heterogeneous, but quite synchronous, therefore overcoming such an imbalance is possible through achieving equalization in economic development between regions, which will ensure the avoidance of existing discrepancies and reduce the gap in the levels of development of Ukrainian territories and business entities operating in these territories. To achieve sustainable development of the entrepreneurship sector in Ukraine, it is necessary for the current stage of difficult economic conditions to introduce reforms aimed at supporting business, which can be achieved through the effective use of financial instruments, methods and levers by the state and its main institutions, regulation of the process of strengthening interaction between business entities, as well as, directly, regulation of development processes by business entities themselves through the choice of the optimal system for managing the results of their financial and economic activities [32].

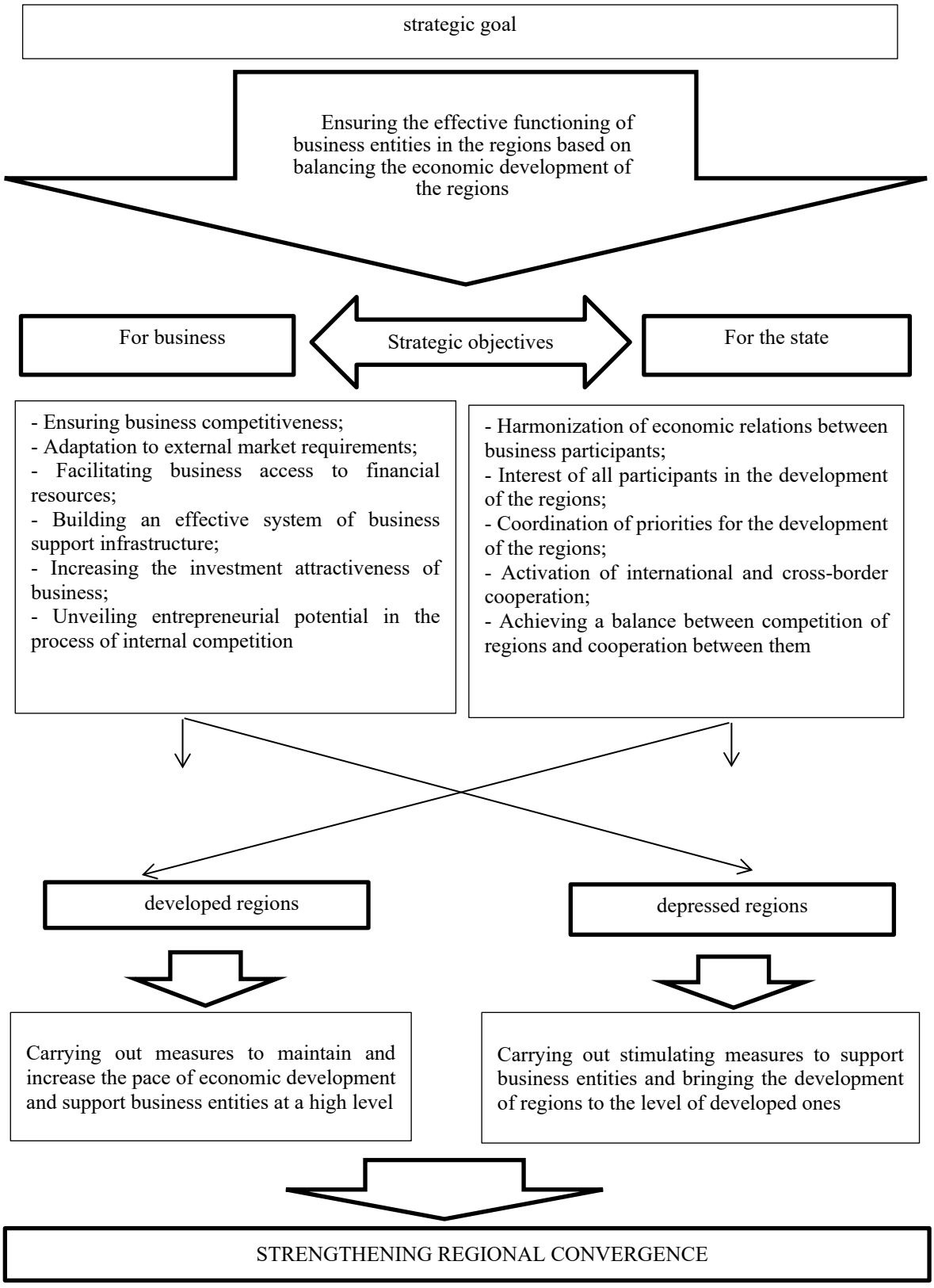


Figure 2. Proposed concept of strategic principles of state regulatory policy of Ukraine in the field of small and medium-sized businesses

Source: developed by the author

Figure 2 presents the recommended concept of strategic principles of state regulatory policy aimed at smoothing the levels of economic development of all business entities in Ukraine. The main goal of implementing strategic principles to achieve business development allows us to determine a list of key tasks, the implementation of which will have a beneficial impact on the activation of the development of small and medium-sized businesses located in all regions of Ukraine.

Conclusions

In Ukraine, small and medium-sized businesses in the digital economy have been actively developing during the period of adoption of a number of regulatory documents that promote the development of entrepreneurial initiative and stimulate business activity. However, modern economic conditions against the backdrop of military events and the global crisis have affected the Ukrainian market, which has slowed down its development, and with it, small and medium-sized business entities have begun to select options for the transition to market relations in all sectors of the economy. In addition, the performance indicators of these business entities are still low compared to developed countries. In general, the system of state support for small and medium-sized businesses is considered as a set of measures that combine legal, resource, organizational and social support for the economic activities of these entities, creating the necessary conditions for development and implementing specialized and targeted programs at the state and local levels. Of great importance in the implementation of state programs to promote the development of small and medium-sized businesses is the building of effective cooperation and interaction between the state and representatives of the sector. The Government of Ukraine pays special attention to the development of small and medium-sized businesses. Thus, it is planned to improve its business environment, improve the infrastructure to support small and medium-sized businesses, provide state financial support, form a positive attitude towards entrepreneurial initiative among citizens, and other ways to promote its development. In Ukraine, it is currently necessary to actively develop small and medium-sized businesses, significantly increasing their share in GDP. Of course, the experience of foreign countries and its use are of great importance for Ukraine, especially in terms of developing a long-term strategy for the development and support of small and medium-sized businesses. The study and application of this experience would significantly contribute to the legal, organizational and institutional development of the Ukrainian state system of support and regulation of small and medium-sized businesses at both the state and local levels.

References:

1. Vorotina L.I. (2016) Small business and entrepreneurship in market conditions of management. European University Publishing House, 211 p.

2. Varnalii Z.S. (2018) Small business: foundations of theory and practice. Kyiv: Znannia, 302 p.

3. Bilyk T.O. (2020) Small business: development and profitability. *Formation of market relations in Ukraine*, no. 10, pp. 78-84.

4. Bazalytsky D.M. (2017) Criteria for determining and the role of small businesses in a market economy as a stabilization factor. *Businessinform*, no. 5, pp. 92-94.

5. Stadnik V.O. (2016) Components and factors of forming the potential for the development of small businesses. *Current problems of the economy*, no. 12, pp. 124-128.

6. Derenko O.A. (2018) International experience of state regulation and support of small business. *Businessinform*, no. 5, pp. 95-97.

7. Official website of the State Statistics Service of Ukraine: activities of enterprises. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/

8. Cherep O., Poliakova A. (2013) Current state and prospects for the development of entrepreneurship in Ukraine. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*, vol. 1, pp. 84-89. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2016_1_14

9. Zhyrko S.O. (2017) Problems of the development of small and medium-sized businesses in Ukraine. *State Construction*, no. 1(2). Available at: http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/db/2007-12/doc/2/25.pdf

10. Vinyatynska L.V., Senchuk I.V. (2018) Assessment of the state and trends of the development of small business in Ukraine. *Scientific view: economics and management*, no. 1(59), pp. 42-49.

11. Sydoruk I.S. (2021) Analysis of the state and problems of the development of small business in Ukraine. *Entrepreneurship and Innovation*, no. 18, pp. 67-72.

12. Sytnyk N.S., Kozak S.I. (2018) The role of small and medium-sized businesses at the current stage of development of the economy of Ukraine. *Black Sea Economic Studies*, vol. 26-1, pp. 83-87.

13. Krysak A.O., Musyatkovska O.S. (2018) Problems and prospects for the development of small business in Ukraine. *Economy and State*, no. 12, pp. 68-73.

14. Miroshnyk R.O., Prokop'eva U.O. (2020) Development of small and medium-sized businesses in Ukraine: problems and prospects. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series "Problems of Economics and Management"*, vol. 4, no. 1, pp. 63-71.

15. Krasnonosova O.M., Ponomarenko E.V., Kharchenko R.V. (2021) Theory and practice of choosing promising directions of small business development in Ukraine and the world. *Business Inform*, no. 11, pp. 281-286.

16. Stegney M.I., Boshinda I.M. (2018) The current state of small business: European experience, national realities and regional peculiarities. *Economy and Society*, vol. 16, pp. 495-499.

17. Zakharova O.V. (2022) Relocation of enterprises as a tool for restoring the economy of Ukraine. *Economics of the enterprise: theory and practice*: collection of materials of the IX International Scientific and Practical Conference, Kyiv, KNEU, October 12-13, 2022. P. 134-136.

18. Official portal of the Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine. Available at: https://www.me.gov.ua

19. Kryvovyazyuk I. State support for the development of entrepreneurship in Ukraine during martial law. Problems of rational use of the socio-economic, environmental, energy, regulatory and legal potential of Ukraine and its regions: materials of the II International Scientific and Practical Conference of the NGO "IEEED", (June 01, 2022). Lutsk: Printing house "Volynpolygraph". P. 138-139.

20. Butenko A.I. (2015) Strengthening credit and financial support for the development of small businesses in the context of instability of the Ukrainian economy. Economy of Ukraine: scientific journal. Kyiv, no. 1 (638), pp. 70-81.

21. Varnalii Z.S. (2015) Competition and entrepreneurship: monograph. Kyiv. Taras Shevchenko National University. Kyiv: Knowledge of Ukraine, 463 p.

22. Vlasenko I.V. (2016) Functioning of small businesses in the economy of Ukraine: author's abstract. dissertation candidate of economic sciences: 08.06.01. Khmelnytskyi. National University of Khmelnytskyi, 20 p.

23. Kvasnytsia O.V. (2020) Financial mechanism for ensuring the development of small businesses in Ukraine. *World of Finance*, vol. 4, pp. 63-71.

24. Menyaylova G.E. (2014) Small business and entrepreneurship: characteristics and place in the economy of Ukraine. *Formation of market relations in Ukraine: collection of scientific works*, no. 5 (156), pp. 149-154.

25. Formation and development of small business in the region: collective monograph. / [ed. by N.I. Redina]. Dnipropetrovsk, 2018. 508 p.

26. Usyk V.I. (2019) Development of the concept of "small and medium-sized business sector" in Ukraine and the EU. *Current problems of the economy*, no. 4(94), pp. 153-158.

27. Fastovets A.A. (2017) Small business finance: teaching aids. Kyiv: Condor-Publishing, 302 p.

28. Tymoshchuk V., Tsikh G.V. (2022) Problems of small and medium-sized businesses in Ukraine during wartime. *Business Transformation for a Sustainable Future: Research, Digitalization and Innovation*: Collection of abstracts of the 2nd International Scientific and Practical Conference, pp. 183-184.

29. Hryshchenko I.M., Kovtun T.Yu. (2022) State support for business during wartime. *Academic notes of V.I. Vernadsky TNU. Series: Public management and administration*, vol. 33 (72), no. 2, pp. 29-36.

30. Olvinska Yu. O. (2022) Peculiarities of state regulation of small business in countries of the world. State administration: improvement and development, no. 2. Available at: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=814

31. Ribun L. V., Lekh G. A., Vaskovych I. M. (2019) Foreign experience in the development of small businesses. *Scientific Bulletin of the National Literary University of Ukraine*, vol. 26.2, pp. 230-235.

32. Kvasnytsia O. (2018) Peculiarities of state support for small businesses in foreign countries. *World of Finance*, vol. 2, pp. 177-187.

33. Dumenko O. V. (2019) Foreign experience in supporting small and medium-sized businesses. Scientific and methodological conference of teachers, employees and students: abstracts (Konotop, March 29, 2019). Sumy: SumDU, Part 1. P. 71-74.

DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-540-2-38

Taras Shyra
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Management and Marketing
in Publishing and Printing
Lviv Polytechnic National University
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3525-8883

RISK MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF PROVIDING FINANCIAL SECURITY OF AN ENTERPRISE: PRINCIPLES OF SEARCHING FOR OPPORTUNITIES TO INCREASE SECURITY POTENTIAL IN TODAY'S CONDITIONS

Summary

This work investigates the critical role of risk management in ensuring the financial security of enterprises, emphasizing how structured strategies enhance security potential in today's conditions. The discussion begins by exploring the need for proactive measures to identify possible threats, followed by an in-depth assessment of their impact. It details how collaborative efforts and transparent communication strengthen a risk-aware culture, thereby fortifying an enterprise's capacity to absorb shocks. Additionally, the text underlines the importance of aligning risk management with strategic objectives, maintaining a dynamic approach to resource allocation, and promoting continuous monitoring and adjustment of action plans. Training and accountability emerge as vital elements, ensuring that each stakeholder understands their contribution to mitigating risks. By elaborating on adaptability in the face of advanced technologies and global uncertainties, the work highlights how enterprises can convert challenges into opportunities for improvement. In concluding, the relevance of this topic is framed within the context of modern market volatility and the ongoing need for comprehensive risk management. The final remarks reinforce that embracing these principles is not only a means of guarding financial security but also a route to sustainable growth and competitive advantage.

Introduction

In an era marked by economic volatility, geopolitical tensions, and rapid technological disruption, enterprises face unprecedented challenges to their financial stability. The ability to safeguard assets, sustain growth, and adapt to shifting market dynamics hinges on the effective integration of risk management into the core strategy of an enterprise. Financial security, defined as the capacity to mitigate threats to economic viability, is no longer a passive goal but an active pursuit requiring systematic frameworks. This pursuit demands a reimagining of traditional approaches, where risk management transcends mere threat mitigation to become a catalyst for enhancing security potential – the enterprise's ability to anticipate, absorb, and recover from disruptions.

The concept of security potential encompasses not only defensive measures but also proactive strategies that transform risks into opportunities. Enterprises operating in today's hyperconnected markets must contend with multifaceted risks, from cyberattacks and supply chain disruptions to regulatory shifts and currency fluctuations. These threats erode financial security when left unaddressed, yet they also present avenues for innovation. By embedding risk management into decision-making processes, enterprises can uncover hidden efficiencies, optimize resource allocation, and build resilience that aligns with long-term objectives.

Central to this paradigm is the recognition that risk management is not a siloed function but a cross-disciplinary imperative. Financial security cannot be achieved through isolated actions; it requires cohesive collaboration between operational, strategic, and financial units. For instance, a cybersecurity breach impacts liquidity, reputation, and stakeholder trust simultaneously. Thus, a holistic approach to risk management ensures that vulnerabilities are identified systemically, enabling enterprises to allocate resources toward strengthening weak links while capitalizing on competitive advantages.

Modern enterprises operate in environments where uncertainty is the only constant. The rise of artificial intelligence, climate-related disruptions, and geopolitical fragmentation amplify both the frequency and complexity of risks. In such contexts, static risk frameworks become obsolete. Dynamic risk management, characterized by continuous monitoring and adaptive strategies, is essential to maintaining security potential. Enterprises must adopt agile methodologies, leveraging data analytics and predictive modeling to anticipate emerging threats and pivot swiftly.

This exploration delves into the principles that underpin effective risk management as a tool for elevating financial security. By examining how enterprises can systematically identify, assess, and respond to risks, the discussion will highlight strategies to transform vulnerabilities into growth drivers. The subsequent sections will outline actionable frameworks for integrating risk management into organizational culture, governance, and innovation processes, ultimately fostering a security potential that thrives in uncertainty.

Financial security hinges upon multiple interconnected elements: capital availability, liquidity, market positioning, and technological capabilities. Yet, none of these can be effectively maintained without a clear framework that anticipates and neutralizes threats. Risk management provides this framework, guiding decision-makers toward timely interventions and fostering a culture of vigilance. In turn, this vigilance not only preserves financial security but also enables the search for growth avenues. Systematic evaluation of risks helps enterprises avoid reactionary decision-making that could further compound losses. Instead, structured planning, fortified by continuous monitoring, becomes the path toward sustained performance and heightened security potential. It is important to recognize that risk management is not merely a defensive tool. Rather, it can serve as a catalyst for discovering new opportunities embedded within evolving markets. By mapping possible challenges, enterprises also uncover alternate pathways for innovation, collaboration, and resource optimization. In many cases, the very process of identifying uncertainties

unveils gaps in systems, processes, or strategies, which can be transformed into advantages when addressed proactively. Consequently, enterprises that embrace risk management as a holistic practice can pivot faster, outmaneuver competitors, and strengthen their financial security in alignment with their overarching mission.

Chapter 1. Essential principles of risk management at an enterprise as an opportunity to increase security potential

Risk management at an enterprise is a systematic, proactive approach to identifying, assessing, and mitigating risks that could impact financial security and overall security potential. It is an integrated framework that enables enterprises to safeguard assets, preserve stakeholder value, and maintain operational continuity in the face of uncertainty. At its core, risk management is about creating a balance between seizing opportunities and protecting against threats. This process involves a continuous cycle of planning, monitoring, and improvement, ensuring that enterprises remain resilient and adaptable in a dynamic environment. To understand risk management at an enterprise, one must first acknowledge that risks come in many forms. They can be strategic, operational, financial, regulatory, or reputational. Strategic risks might include shifts in market demand or competitive pressures that challenge the enterprise's long-term plans. Operational risks arise from internal processes or external events that disrupt day-to-day functions. Financial risks may result from fluctuations in interest rates, currency exchange rates, or liquidity issues, while regulatory risks stem from changing laws and compliance requirements. Reputational risks, on the other hand, involve events or perceptions that might damage stakeholder trust. By recognizing this diversity, risk management at an enterprise ensures that all possible threats are considered, prioritized, and addressed in a coherent manner.

A key component of risk management is the systematic identification of potential risks. This involves comprehensive internal and external reviews of activities, trends, and environments. Internally, enterprises examine workflows, supply chains, human resources, and technological infrastructure to pinpoint vulnerabilities. Externally, risk managers keep a close watch on market trends, geopolitical events, regulatory updates, and emerging technologies. Such systematic reviews are essential to understanding the full spectrum of risks that could compromise financial security. Early identification of risks allows for timely interventions, which not only minimizes negative impacts but can also reveal opportunities for improvement and growth.

Once risks have been identified, the next step is to assess their likelihood and potential impact. This assessment often employs both quantitative and qualitative methods. Quantitative techniques might include statistical models, probability calculations, and scenario analysis, which help determine the extent of financial exposure. Qualitative assessments, however, bring in expert opinions, historical insights, and judgment-based evaluations. Combining these approaches gives a comprehensive view of which risks are most critical to address. For instance, a risk with a high probability but low impact might be handled differently compared to one with a lower probability but potentially catastrophic consequences. This dual approach ensures that risk management decisions are both data-driven and

contextually informed. With risks assessed and prioritized, the enterprise can then develop targeted strategies to manage them. These strategies generally fall into four categories: avoidance, reduction, transfer, and acceptance. Avoidance means steering clear of activities that carry unacceptable risks, thereby eliminating the possibility of adverse outcomes. Reduction involves implementing measures to lessen either the likelihood or the impact of risks. This might include new operational controls, enhanced training, or technological upgrades. Transferring risk typically means shifting some or all of the risk to a third party through mechanisms like insurance or contractual agreements. Finally, acceptance occurs when a risk is deemed tolerable within the enterprise's risk appetite. This systematic selection of strategies is essential to ensure that risk management not only protects financial security but also supports strategic objectives and enhances security potential.

Risk management has become an indispensable component in safeguarding the financial security of modern enterprises. Rapid economic shifts, volatile markets, and emerging global challenges intensify the need to preserve stability and resilience across various sectors. When uncertainties loom, proactive strategies are essential to protect assets and resources from potential losses. Simultaneously, an awareness of evolving risks enables enterprises to adapt swiftly, thereby reducing vulnerabilities. The ever-growing complexities of today's conditions require detailed exploration of how risk management, as a structured methodology, contributes to the preservation and enhancement of financial security within diverse operations and strategic endeavors. Central to this discussion is the concept of security potential, which captures the ability of enterprises to withstand adverse circumstances and capitalize on emerging possibilities. Security potential is more than a theoretical construct: it represents a measurable capacity to endure and thrive in fluctuating economic climates. Robust security potential relies on deliberate risk management efforts that identify, assess, and address uncertainties in a systematic way. By recognizing potential challenges and adopting preventive or mitigative steps, enterprises create a foundation upon which financial security can flourish. Strengthening this foundation is vital, especially when external factors threaten to undermine economic objectives [1-2].

A first principle that underpins effective risk management is proactive identification of potential threats. This involves systematically scanning internal operations and the broader environment for indications of volatility or vulnerability. Enterprises can adopt continuous monitoring of market trends, regulatory changes, and technological shifts to detect emerging hazards early. Proactive identification ensures that managers and stakeholders stay informed about evolving conditions, fostering rapid response and preemptive action. By mapping out possible scenarios and quantifying their impact, enterprises minimize the element of surprise and lay the groundwork for strong financial security. Early awareness becomes the cornerstone for building a robust security potential. Once potential risks are identified, the next principle focuses on thorough assessment and prioritization. Accurate risk assessment involves the systematic evaluation of the likelihood and magnitude of various threats. When enterprises apply quantitative and qualitative methods – such as scenario analysis, stress testing, or expert consultations – they gain deeper insights into how particular risks might unfold. Prioritization follows naturally from this process. Since

no enterprise can allocate infinite resources to mitigating all risks, emphasis must be placed on those with the greatest potential to disrupt financial security. By ranking threats according to severity and probability, decision-makers can channel attention and resources more effectively. A third principle is the integrated approach to risk management, wherein all functional areas within an enterprise collaborate to identify, analyze, and mitigate risks [3-4]. Rather than operating in silos, these areas cooperate to align strategies, ensuring that risk-related decisions complement overall objectives. This holistic view recognizes that a threat in one area can cascade and affect broader operations. Through cross-departmental communication and joint decision-making, enterprises avoid duplication of efforts and reduce the chances of oversight. Moreover, an integrated approach fosters a culture of risk awareness, encouraging individuals at every level to stay vigilant and actively contribute to financial security.

Transparency and clear communication stand as the fourth principle. Risk management should not be confined to managerial discussions behind closed doors; it necessitates open channels of dialogue that foster trust and inclusivity. When information about potential threats and chosen mitigation strategies flows freely, it becomes easier for individuals across various roles to participate in and support security measures. Transparent communication also empowers employees to voice concerns and share insights drawn from their daily experiences. Such a participatory environment enhances decision-making accuracy and speeds the recognition of potential warning signals. Consequently, transparency sustains the integrity and cohesion of risk management processes. A fifth principle involves aligning risk management with strategic goals. Rather than perceiving risk management as a standalone function, it should be woven into the broader planning initiatives of an enterprise. By integrating risk considerations into strategic development, enterprises ensure that financial security remains a top priority throughout goal-setting, resource allocation, and performance evaluation. This alignment allows managers to weigh short-term opportunities against long-term stability. In doing so, risk management becomes an active participant in shaping strategic direction. As a result, security potential is reinforced, and unexpected threats or market shifts are less likely to derail the enterprise's trajectory.

Another core principle of effective risk management is the dynamic allocation of resources. Enterprises often must pivot their strategies in response to shifts in consumer preferences, market competition, or global events. Flexibility in resource allocation allows leaders to respond swiftly when new threats arise or existing ones escalate. This includes adjusting budgets, diversifying investments, or reallocating human capital to areas that face heightened exposure. By maintaining a degree of fluidity in managing assets, enterprises reinforce their security potential. In essence, the capacity to redistribute resources based on real-time developments enables stronger resilience and a heightened sense of financial security.

The seventh principle highlights continuous monitoring and revision of risk management plans. Once a risk strategy is in place, it is not meant to remain static. Rather, enterprises must conduct periodic evaluations to confirm the effectiveness of controls and adapt to emerging realities. Ongoing vigilance ensures that new risks or opportunities are quickly integrated into the framework. Key performance indicators,

risk scorecards, and audits can be used to track progress and unveil inefficiencies. By systematically reviewing and refining risk management approaches, enterprises can maintain a proactive stance. This iterative process underpins a culture of constant learning and continual improvement. Empowering employees through training and development forms an eighth principle. Risk management is most effective when all participants understand its importance and their individual roles in maintaining financial security. Enterprises can initiate workshops, seminars, or e-learning programs that enhance technical competencies related to risk identification, data analysis, and regulatory compliance. Furthermore, soft skills – such as critical thinking and teamwork – aid in recognizing and communicating potential threats. Over time, a well-informed workforce contributes significantly to an enterprise's security potential [5-7]. By investing in their growth, managers ensure that risk management practices become ingrained in everyday processes, fostering a proactive and adaptive organizational mindset. The ninth principle involves establishing a clear line of accountability. Risk management loses effectiveness if it remains an abstract concept without assigned responsibilities. By designating roles and accountability measures, enterprises clarify who is responsible for evaluating, responding to, and reporting specific threats. This clarity reduces confusion, duplication of effort, and the chance that key warnings might be overlooked. Additionally, a defined accountability framework motivates individuals to be diligent, knowing that they have measurable contributions to make toward sustaining financial security. The result is a collective commitment to maintaining robust defenses, promoting consistency, and ensuring that risks are addressed in a timely manner.

The digital revolution, for instance, has given rise to novel threats such as cybersecurity breaches, data theft, and rapid reputational damage via social media. Enterprises must stay prepared to incorporate advanced tools – ranging from analytics software to artificial intelligence-driven systems – that can forecast and mitigate these complex risks. By remaining nimble and forward-thinking, an enterprise not only strengthens its security potential but also discovers avenues for growth in new market segments. This final principle underlines the importance of viewing risk management as a continuous, evolving process (Table 1).

Implementing risk management within an enterprise serves as a critical opportunity to strengthen security potential while safeguarding financial security. The process begins by establishing clear objectives that align with the broader operational and strategic goals of the enterprise. Decision-makers must define what constitutes an acceptable level of risk and articulate how risk management efforts will support ongoing financial stability. This initial clarity ensures that everyone involved understands the purpose and scope of the process. Furthermore, laying out these objectives sets the stage for more structured planning, allowing the enterprise to engage the necessary stakeholders and resources effectively from the outset. A fundamental step in this process involves forming a dedicated risk management team or committee comprised of individuals who possess diverse expertise and perspectives. This team might include finance specialists, operational leaders, and compliance professionals who collectively bring a holistic understanding of the enterprise's activities. By uniting different skills and insights, the team can more

accurately identify potential threats across all facets of operation. Additionally, this collaborative setting encourages open dialogue, leading to balanced and well-informed judgments. Ultimately, the committee becomes instrumental in steering the risk management process, ensuring that each phase is approached methodically and aligned with financial security objectives. After assembling the team, the next phase requires the development of a risk management framework or policy. This framework outlines the methodologies, tools, and procedures to be employed when identifying, assessing, and controlling risks. An essential aspect of formulating the framework is balancing complexity and clarity [8]. Overly intricate systems can overwhelm stakeholders, while overly simplistic guidelines might fail to address nuanced threats. Striking the right balance ensures that the framework is both comprehensible and robust. Through clear definitions, documented procedures, and transparent governance structures, the enterprise lays a foundation that not only addresses existing concerns but also adapts to future challenges.

Table 1

Essential principles of risk management at an enterprise as an opportunity to increase security potential

Principles	Characteristics
Integration with Strategic Objectives	Risk management must align with the enterprise's long-term goals. By embedding risk assessments into strategic planning, enterprises ensure that financial security measures support growth rather than hinder it. F
Proactive Risk Identification	Traditional reactive models focus on damage control, but modern enterprises prioritize anticipating risks. Tools like scenario analysis and stress testing enable early detection of threats, from supply chain bottlenecks to data breaches. This foresight allows enterprises to allocate resources preemptively, reducing vulnerabilities before they escalate
Resource Optimization for Resilience	Security potential is maximized when resources are strategically allocated to high-impact risks. Enterprises must balance investments in risk mitigation with opportunities for innovation. For instance, reallocating funds from redundant insurance policies to cybersecurity infrastructure enhances protection while fostering technological advancement
Diversification of Risk Portfolios	Overreliance on a single market, supplier, or revenue stream heightens exposure. Diversification – geographic, operational, or financial – spreads risk and stabilizes cash flows. A diversified enterprise can withstand sector-specific downturns, using its stability to exploit competitors' weaknesses
Continuous Monitoring and Adaptation	Static risk frameworks fail in dynamic environments. Real-time data analytics and IoT-enabled monitoring systems provide actionable insights, allowing enterprises to adjust strategies as conditions evolve. Continuous adaptation ensures that security potential remains robust amid fluctuating threats
Cultivation of a Risk-Aware Culture	Employees at all levels must understand their role in safeguarding financial security. Training programs and incentive structures that reward risk-aware behavior foster collective responsibility. A culture that views risk management as integral to success enhances both compliance and innovation
Leveraging Technology for Predictive Insights	AI and machine learning transform risk management from retrospective analysis to predictive governance. Predictive models identify patterns in market behavior, fraud, or operational inefficiencies, enabling enterprises to address risks before they materialize

Source: formred by the author

The identification of risks is a pivotal part of the overall process. To discover potential hazards that could undermine financial security, the enterprise conducts systematic reviews of both its internal operations and external environment. Internally, it might analyze departmental workflows, data management practices, and resource allocation strategies to spot vulnerabilities. Externally, it could monitor market volatility, regulatory changes, and competitor activities. Comprehensive risk identification also factors in past incidents or near-miss events. By scrutinizing these lessons, the enterprise refines its ability to forecast emerging threats. This proactive approach significantly bolsters security potential, diminishing the likelihood of sudden financial disruptions.

Once potential risks have been catalogued, the enterprise advances to the risk assessment stage. This entails analyzing the likelihood of each risk and evaluating its potential impact on financial security. Quantitative methods like probability modeling and stress testing may be combined with qualitative insights derived from expert opinions or scenario analyses. The enterprise then prioritizes risks according to urgency and severity. High-probability, high-impact risks command immediate attention, while lower-impact threats might be addressed through more gradual measures. By differentiating between critical and less critical concerns, the enterprise ensures that its resources are allocated effectively, reinforcing security potential in a structured manner [9].

The subsequent step focuses on risk response strategies, which can be divided into four primary categories: avoidance, reduction, transfer, or acceptance. Avoidance involves steering clear of certain activities altogether if they pose excessive threats to financial security. Reduction might mean implementing new controls, technologies, or best practices to lessen the probability or severity of a potential issue. Transfer usually takes the form of insurance policies or contractual clauses that shift some financial burden onto third parties. Acceptance, in turn, is appropriate when the risk level aligns with the enterprise's predefined tolerance. Carefully selecting a strategy for each risk cements the foundation for sustained security potential.

Implementation of chosen risk response strategies then follows. This phase requires diligent execution to ensure the proposed measures effectively mitigate identified threats. It often involves updating standard procedures, investing in specialized training, or introducing new technologies. Continuous collaboration among department heads, finance teams, and compliance personnel is vital. Frequent check-ins and progress reports help confirm that actions are carried out as planned, while also enabling the risk management team to address any unexpected complications. By treating implementation as an integral and collective effort, the enterprise not only fortifies its financial security but also fosters a shared sense of accountability (Table 2).

Monitoring and review are indispensable for a sustainable risk management process. Even after effective strategies are put in place, it is crucial to regularly assess whether these measures remain relevant and functional. Factors such as market evolutions, regulatory shifts, or internal changes may alter risk profiles. Conducting periodic audits or reviews allows the enterprise to detect new threats or recognize inefficiencies in current controls. These evaluations should be data-driven and

objective, with clear metrics and performance indicators. By maintaining an ongoing cycle of assessment, the enterprise can respond swiftly to evolving risks, preserving its security potential and financial security [10-11].

Table 2

Tasks of risk management in the system of ensuring financial security of the enterprise

Tasks	Characteristics
dentifying Potential Threat	Identifying potential threats is the bedrock of risk management in the system of ensuring financial security of the enterprise. This task involves a thorough examination of both internal processes and external trends that might compromise an enterprise's stability. Detailed reviews of operational workflows, supply channels, and fiscal structures help uncover hidden weaknesses. Meanwhile, monitoring market shifts and regulatory changes reveals external dangers such as volatile interest rates or new legal requirements. Proactive scanning not only decreases reaction time but also strengthens security potential by ensuring that emerging risks are spotted before they escalate.
Assessing the Likelihood and Impact of Risks	Assessing the likelihood and impact of risks is vital in translating raw observations into actionable insights. This stage calls for a balance of quantitative metrics – such as probability models and scenario-based calculations – and qualitative input from experienced personnel. Through this combination, the enterprise accurately pinpoints how severe each threat might be and determines the urgency of its response. Accurate assessment also assists in cost-benefit analyses, wherein enterprises can identify which mitigation measures bring maximum value relative to their expense. By clarifying which risks require immediate attention and which can be managed over time, this task aligns resources effectively, bolsters security potential, and upholds financial security
Developing Risk Response Strategies	Developing risk response strategies encompasses planning how the enterprise will tackle each identified threat. Options include avoidance when certain risky activities prove too hazardous, reduction through new controls or procedures, transfer via insurance or partnerships, and acceptance of risks that fall within established tolerances. Crafting these strategies is a multidimensional exercise requiring collaboration among finance teams, operational experts, and executive leaders. Each approach should align with the enterprise's goals while safeguarding financial security. Clear, documented action plans ensure consistency in how individuals and departments respond to threats, thus solidifying security potential
Implementing the Chosen Controls	Implementing the chosen controls is often the most resource-intensive task, translating plans into concrete actions. This might entail acquiring specialized technology, retraining staff, or revising existing processes. Diligent oversight is paramount to confirm that implementation aligns with the intended design. Sometimes unforeseen technical glitches or cultural resistance arise, testing an enterprise's adaptability. Yet, when carried out effectively, implementing controls significantly reduces the likelihood or impact of identified threats. By committing to methodical rollouts, engaging key stakeholders, and allocating sufficient budgetary and human resources, enterprises ensure that the transition from strategic planning to operational execution supports ongoing financial security and elevates security potential

Source: formred by the author

Equally important is fostering a supportive culture that values risk awareness. Employees at all levels should understand the importance of proactively identifying issues and reporting them without fear of reprisal. This culture of open communication can be encouraged through training sessions, workshops, or internal announcements that emphasize the significance of risk management. Moreover, recognizing and rewarding those who contribute to improving financial security underscores the collective nature of the enterprise's objectives. When everyone takes ownership of risk management, it becomes woven into daily activities rather than relegated to a specialized department. This cultural shift meaningfully reinforces security potential.

Technology serves as a vital enabler throughout the process of implementing risk management. Advanced data analytics, forecasting models, and digital monitoring tools can dramatically enhance the enterprise's ability to detect, measure, and mitigate risks. Automation reduces the potential for human error, while real-time reporting provides management with timely insights for immediate action. Additionally, implementing cybersecurity measures remains paramount, given the prevalence of digital threats in modern environments. Adopting the right technological infrastructure not only streamlines existing processes but also serves as a launchpad for continual improvement. As a result, enterprises can maintain vigilance and refine their security potential over time.

The urgency of integrating risk management into financial security strategies cannot be overstated. In a global landscape defined by uncertainty – from pandemics to digital transformation – enterprises that fail to evolve their risk frameworks risk obsolescence. The principles outlined here provide a roadmap for transforming risk management from a defensive tactic into a strategic enabler of security potential.

Financial security is no longer synonymous with risk avoidance; it demands a balance between caution and ambition. Enterprises that embrace dynamic risk management are better equipped to navigate volatility, turning disruptions into catalysts for efficiency gains and market expansion. For instance, climate risks incentivize investments in sustainable technologies, which simultaneously reduce regulatory penalties and attract eco-conscious consumers. Moreover, the rise of cyber threats and data-driven economies underscores the need for continuous innovation in risk strategies. Enterprises that leverage advanced analytics and foster risk-aware cultures position themselves as industry pioneers. Their ability to anticipate and adapt to threats ensures not only survival but sustained growth in competitive markets.

The relevance of this topic is further amplified by shifting stakeholder expectations. Investors prioritize enterprises with transparent risk governance, while customers demand reliability in turbulent times. By aligning risk management with stakeholder interests, enterprises build trust and loyalty: a intangible yet critical component of security potential. Ultimately, the pursuit of financial security through risk management is a journey, not a destination. Enterprises must remain vigilant, agile, and open to redefining their strategies as new risks and opportunities emerge. Those who do so will not only safeguard their assets but also unlock unprecedented potential to thrive in an unpredictable world.

Chapter 2. Directions for improving the process of implementing risk management at the enterprise as an opportunity to increase security potential

Digital technology has significantly transformed the landscape of risk management, enabling enterprises to enhance their security potential and secure financial security more effectively. One of the key impacts of digital technology is the ability to collect and process vast amounts of data in real time. Advanced data analytics platforms now allow risk management teams to monitor market trends, operational metrics, and external events almost instantaneously. This level of responsiveness not only accelerates the identification of potential threats but also provides deep insights into emerging risks that could affect an enterprise's financial security. By leveraging predictive analytics and artificial intelligence, enterprises can forecast potential issues and adjust their risk management strategies before threats materialize.

Another major benefit is the enhanced integration of digital tools into risk management processes. Automated monitoring systems and digital dashboards provide a centralized view of risk indicators across various functions. This integration improves transparency and ensures that all stakeholders have access to up-to-date information, fostering more informed decision-making. For example, real-time alerts and automated reporting streamline the process of identifying anomalies, reducing the time required to detect issues and implement mitigating actions [12-13]. This digital connectivity contributes to a more agile risk management framework that can adapt quickly to changing conditions, thus bolstering both security potential and financial security. Furthermore, digital technology facilitates more comprehensive scenario planning and stress testing. With powerful simulation tools, enterprises can model a range of potential events – from market downturns to cybersecurity breaches – and assess the impact on financial security. These simulations enable risk management teams to develop robust contingency plans and evaluate the effectiveness of their risk response strategies. The ability to visualize outcomes under various scenarios helps leaders make better-informed decisions, ensuring that resources are allocated efficiently and that security potential is maintained even under adverse conditions.

Cybersecurity, an area increasingly vital to risk management, has also been revolutionized by digital technology. As enterprises become more dependent on digital infrastructure, they are also more vulnerable to cyber threats. Advanced cybersecurity measures – such as intrusion detection systems, encryption protocols, and continuous monitoring solutions – are now integral to risk management frameworks. These digital defenses not only protect sensitive data but also ensure that the integrity of financial systems remains intact. In this way, technology not only identifies potential vulnerabilities but also provides the tools to mitigate risks proactively, reinforcing the overall financial security of enterprises.

Digital technology's impact on risk management goes even further by enabling a more holistic and predictive approach. One of the most significant advancements is the development of sophisticated machine learning algorithms and artificial intelligence systems that continuously learn from new data. These systems can analyze historical trends and current market indicators to predict future risks with remarkable accuracy [14]. By processing vast datasets at incredible speeds, they

reveal patterns and anomalies that might go unnoticed through traditional methods. This predictive capability allows enterprises to shift from a reactive stance to a proactive one, enabling them to allocate resources more efficiently and safeguard financial security even before risks fully materialize.

Another transformative effect of digital technology is the automation of routine risk management tasks. Automation not only reduces human error but also frees up valuable time for risk management professionals to focus on more complex analyses and strategic decision-making. Automated systems can continuously monitor various risk indicators, trigger alerts, and even initiate predefined response protocols. This level of automation is especially critical in rapidly changing environments where every second counts. By ensuring that no warning signs are missed, enterprises can maintain high levels of security potential and remain agile in the face of unexpected market shifts or operational disruptions [15]. Moreover, the integration of digital technology with cloud computing has revolutionized how data is stored, accessed, and analyzed. Cloud-based platforms enable risk management teams to share information seamlessly across different locations and departments. This real-time data exchange promotes a unified view of risk across the entire enterprise, breaking down silos that often hinder effective risk management. With cloud technology, enterprises can deploy centralized dashboards that display comprehensive risk metrics, allowing decision-makers to monitor and address potential threats from anywhere in the world. This accessibility is crucial for enterprises that operate in multiple regions or need to respond quickly to global events. Enhanced cybersecurity measures driven by digital technology are also a game changer. With the increasing prevalence of cyberattacks, robust cybersecurity frameworks have become a core component of modern risk management strategies. Advanced encryption, multi-factor authentication, and continuous security monitoring help protect sensitive financial data and proprietary information from malicious intrusions. Digital tools not only detect breaches in real time but also help in mapping out the extent of an attack and in coordinating swift countermeasures. This proactive approach minimizes potential damage, thereby ensuring that the enterprise's financial security and overall security potential remain intact.

Human resources play a pivotal role in shaping an effective risk management framework, as they are at the heart of an enterprise's ability to detect, analyze, and respond to emerging threats. One of the primary responsibilities of human resource management in this context is recruiting and retaining talent with the necessary analytical and strategic capabilities. When enterprises hire professionals who understand risk assessment, data analytics, and crisis management, they build a robust internal capacity to foresee and mitigate potential issues. Moreover, having individuals with specialized skills in cybersecurity, compliance, and operational management further enhances the enterprise's ability to secure its financial stability and maintain a high level of security potential. Another crucial aspect is training and continuous professional development [16]. Human resource departments are instrumental in designing and implementing training programs that ensure all team members – from entry-level employees to senior leaders – understand the principles of risk management. Regular workshops, simulation exercises, and seminars help

instill a risk-aware culture, enabling employees to identify and report potential threats swiftly. This educational focus not only improves the immediate response to risk events but also fosters a proactive mindset that aligns with the enterprise's long-term financial security goals. When staff members are well-prepared and informed, they contribute significantly to minimizing vulnerabilities and safeguarding security potential.

Communication is a key factor that human resources facilitate within risk management practices. Clear, transparent communication channels ensure that risk information flows efficiently across all levels of the enterprise. HR teams often spearhead initiatives such as cross-functional meetings, internal bulletins, or digital platforms that allow for rapid dissemination of critical information. This open exchange of insights and updates not only builds trust among employees but also ensures that risk management strategies remain dynamic and responsive. In this way, human resources help embed a collaborative ethos where everyone is aware of their role in maintaining financial security and enhancing security potential. Furthermore, human resource management is integral in establishing accountability frameworks that support risk management objectives. By clearly defining roles, responsibilities, and performance metrics related to risk identification and mitigation, HR departments ensure that every member of the enterprise understands their contribution to the overall security framework [17-18]. This accountability is reinforced through regular performance evaluations and feedback sessions, which help in identifying areas of improvement and recognizing exemplary risk management practices. A well-structured accountability system not only drives efficiency but also encourages a culture of continuous improvement, ensuring that the enterprise remains resilient in the face of evolving threats.

Lastly, human resources contribute to building a strong cultural foundation for risk management by nurturing a mindset of vigilance and adaptability. The values promoted through HR policies – such as integrity, proactivity, and collaboration – are critical in supporting an enterprise's risk management framework. By integrating risk management into performance objectives and organizational values, HR ensures that employees at all levels view risk management not merely as a set of procedures but as an essential aspect of everyday work. This cultural shift is key to achieving long-term financial security and maximizing security potential, as it empowers the workforce to respond to challenges with creativity and resilience.

Enhancing the implementation of risk management requires a fresh examination of current practices and a willingness to adapt to shifting market realities. One of the most immediate directions for improvement involves introducing systematic training programs that foster a shared understanding of basic risk management principles among employees. By equipping staff with the right knowledge, enterprises can ensure that risk identification and reporting become routine tasks rather than sporadic events. This direction underscores the notion that well-informed employees are more likely to recognize potential threats early, thereby improving the enterprise's overall ability to protect financial security and optimize security potential [19-20]. Another direction focuses on refining the methodologies used to assess and prioritize risks. Even if a solid process is already in place, the metrics and models can become outdated as economic conditions evolve. Regularly updating probability estimates,

key risk indicators, and impact analyses keeps the enterprise current. In addition, integrating both quantitative and qualitative perspectives yields a more balanced outlook. While quantitative tools excel at measuring statistical likelihood and financial repercussions, qualitative input sheds light on nuances that figures cannot capture. In refining assessment methods, the enterprise positions itself to make decisions that are both analytically rigorous and practically sound. Enhancing data governance represents a pivotal improvement direction. Risk management relies heavily on accurate, timely information to guide decisions. If data streams are fragmented, inconsistent, or difficult to access, the entire process can suffer. By unifying databases, standardizing record-keeping, and implementing robust data validation procedures, enterprises minimize the chance of misguided conclusions. Furthermore, investing in cybersecurity protocols to protect sensitive financial and operational data is essential. Once data flows are streamlined, risk analysts can spend less time reconciling disparate sources and more time refining insights that bolster financial security. This data-centric approach strengthens the enterprise's security potential from within.

A culture of open communication can be expanded to reinforce shared accountability and swift decision-making. While many enterprises recognize the value of transparency, true cultural embedding requires ongoing effort. Regular forums, cross-functional task forces, and feedback channels can be established to promote dialogue on emerging threats [21-23]. By encouraging team members to share concerns or innovative ideas, the enterprise ensures a constant influx of valuable perspectives into the risk management cycle. Moreover, this cultural strengthening encourages rapid response when potential threats arise. A workforce that feels empowered to speak up contributes significantly to improved risk management, ultimately safeguarding financial security. Digital transformation initiatives offer another path for enhancing the implementation of risk management. Automated monitoring tools and advanced analytics can detect anomalies far more efficiently than manual methods. Machine learning algorithms may identify patterns that hint at impending market shifts or internal inefficiencies, providing early warnings to decision-makers. At the same time, broader platforms for data visualization enable leaders to grasp complex risk landscapes at a glance. By harnessing emerging technologies, enterprises develop new capabilities in predictive analysis, thereby strengthening their ability to maintain financial security. This approach not only preserves the enterprise's security potential but can also unveil hidden opportunities.

Strengthening the link between strategic planning and risk management represents a further direction for growth. Often, short-term financial gains overshadow potential risks when strategies are formulated without holistic oversight. By involving risk management teams in the early stages of strategic planning, enterprises can evaluate whether proposed initiatives align with acceptable risk thresholds. This synergy prevents scenarios where ambitious projects compromise the broader financial security of the enterprise. Additionally, periodic reviews of strategic objectives against identified risks guarantee that measures remain aligned over time. Ultimately, merging strategic planning and risk management in a cohesive manner promotes

sustainable growth and resiliency. Building scenario-based forecasting into the enterprise's routine planning cycles is another powerful way to improve risk management implementation. Scenario analysis involves exploring multiple "what if" situations, allowing the enterprise to prepare for various market conditions or unforeseen events. By assigning probabilities and projected outcomes, leaders can map effective contingency plans that safeguard financial security. This practice also encourages adaptability, as it reveals vulnerabilities and resource gaps. Moreover, scenario-based forecasting fosters innovative thinking, prompting teams to consider creative solutions and alternative revenue streams (Table 3).

Table 3

Areas of improvement in risk management in the system of ensuring financial security of the enterprise

Enhanced Technological Integration	Culture of Continuous Learning
Improving risk management often begins with integrating more advanced technological tools. Data analytics platforms, real-time monitoring systems, and automated alerts can reduce the reaction time when threats emerge. By employing sophisticated forecasting models, enterprises can more precisely estimate potential losses and track economic shifts that affect financial security. Additionally, technology can facilitate centralized dashboards, making data accessible to all relevant stakeholders. This heightened visibility fosters informed decision-making, allowing for immediate corrective actions or strategic pivots. As a result, enhanced technological integration not only streamlines risk management tasks but also substantially boosts the enterprise's security potential in a fast-paced marketplace	A culture that prioritizes continuous learning and adaptability is fundamental to effective risk management. Personnel at every level must be encouraged to remain current on regulatory changes, market fluctuations, and emerging industry standards. Regular training sessions, workshops, and even informal knowledge-sharing forums can ensure that employees keep pace with evolving threats. This area of improvement also highlights the importance of agility – enterprises that can quickly pivot their strategies or adopt new tools stand a far better chance of preserving financial security. Moreover, a learning-focused environment empowers employees to identify risks more proactively, reinforcing the enterprise's overall security potential
Stronger Alignment with Strategic Goals	**Comprehensive Stakeholder Engagement**
Risk management can be greatly enhanced by aligning it more thoroughly with long-term strategic planning. When risk considerations are integrated from the earliest stages of goal-setting, enterprises can select objectives that balance ambition with financial security. Close coordination between strategic planners and risk management personnel ensures that resources are allocated according to both current needs and future contingencies. This alignment also allows leaders to prioritize initiatives that offer the highest reward relative to their associated risks. Consequently, stronger synchronization of strategy and risk manage-ment safeguards not just financial security but also the enterprise's broader vision, effectively raising overall security potential	Engaging stakeholders on a broader scale is another critical area of improvement. Beyond internal teams, collaborators, investors, and even clients can offer valuable perspectives on vulnerabilities and potential hazards. By hosting regular roundtable sessions or actively soliciting feedback on risk management plans, enterprises gain insights that might otherwise go unnoticed. This collaborative approach fosters shared ownership over financial security, galvanizing support for the policies and controls put in place. Moreover, transparent communication of risk management objectives to external parties can build trust and strengthen reputational capital. Comprehensive stake-holder engagement amplifies the enterprise's capacity to manage threats and strengthens its overall security potential

Source: formred by the author

A crucial area of improvement involves the establishment of formalized performance indicators that track the success of risk management efforts. Key metrics might include the frequency of risk incidents, the average time to detect new threats, or the percentage of successful mitigations. By setting targets and benchmarking outcomes, the enterprise can quantitatively measure progress and identify areas needing further attention. Performance indicators also reinforce accountability, as various teams understand how their actions influence overall financial security. Regularly communicating these metrics to stakeholders, including investors and partners, provides transparency and signals the enterprise's commitment to continual refinement of its security potential.

Enterprises should also consider expanding the scope of their risk assessments to encompass environmental, social, and governance (ESG) factors. Shifting consumer sentiment and stricter regulatory environments mean that ESG considerations can carry significant financial implications. Recognizing these dimensions ensures that the enterprise is not caught off-guard by reputational challenges or compliance costs. Factoring ESG-related threats into traditional risk management frameworks builds a more holistic picture of potential vulnerabilities. Furthermore, addressing such risks proactively can preserve trust and sustainability. In this way, incorporating ESG considerations in risk assessments supports the enterprise's enduring financial security and keeps it attuned to evolving global standards. Encouraging continuous professional development among risk management practitioners represents an invaluable direction for sustained improvement. Rapid changes in technology, financial regulations, and industry best practices mean that expertise must be constantly refreshed. Enterprises can sponsor certifications, workshops, and industry conferences to ensure that team members remain informed about emerging tools and methodologies. This investment in talent not only elevates the risk management process itself but also motivates personnel to contribute meaningfully to the enterprise's security potential. With ongoing professional growth, the enterprise can tap into innovative thinking and refined approaches, ultimately reinforcing its commitment to proactive and robust financial security practices.

Finally, enhancing the process of implementing risk management hinges on regular feedback loops among all stakeholders, including clients, suppliers, and internal teams. Engaging with external partners can uncover potential blind spots or highlight shared vulnerabilities that might go unnoticed. Likewise, establishing structured feedback sessions internally ensures that any newly introduced controls or improvements are functioning as intended. Feedback, whether positive or critical, is invaluable for iterative refinement. Over time, this culture of continuous improvement guides the enterprise toward increasingly sophisticated methods of safeguarding financial security. By nurturing strong relationships and open channels, the enterprise sharpens its ability to adapt and grow in dynamic environments. In today's fast-paced and ever-evolving economic landscape, robust risk management stands as a cornerstone in safeguarding financial security and enhancing security potential within enterprises. The comprehensive approach to risk management involves a meticulously structured process – from proactive identification and assessment of potential threats to the development and implementation of tailored

response strategies. Digital technology has further revolutionized this process by providing advanced analytics, real-time monitoring, and automated systems that not only accelerate the detection of risks but also enable predictive insights. This technological advancement ensures that enterprises remain agile and well-prepared to counteract any emerging threats before they can impact financial stability.

Equally crucial to the effectiveness of risk management is the pivotal role played by human resources. Skilled personnel, equipped with the expertise to analyze and manage complex risk scenarios, form the backbone of any successful risk management framework. Continuous training and professional development initiatives ensure that all levels of the enterprise – from entry-level employees to senior leaders – are well-versed in the principles and practices of risk management. A culture of open communication, accountability, and continuous improvement empowers employees to contribute actively to the identification, reporting, and mitigation of risks. By integrating these human elements, enterprises not only secure their financial assets but also build a resilient organizational culture that is responsive to change. Moreover, the strategic alignment of risk management with long-term planning is imperative for sustaining financial security over time. When risk management processes are interwoven with the enterprise's overarching strategic goals, decision-makers can more effectively balance short-term opportunities with long-term resilience. This alignment ensures that every strategic initiative is evaluated against potential risks, leading to better-informed decisions and more prudent resource allocation. Scenario planning and stress testing, supported by both advanced technology and human expertise, allow for comprehensive evaluations of possible future events. These proactive measures provide a safeguard against volatility, ensuring that the enterprise remains on course even in turbulent times.

The integration of environmental, social, and governance (ESG) considerations into risk management further illustrates the evolution of this discipline. As stakeholders increasingly demand responsible and sustainable practices, incorporating ESG factors into risk assessments not only mitigates potential reputational and regulatory risks but also enhances the enterprise's overall security potential. In an interconnected world, where digital threats and traditional risks converge, a holistic approach that spans technological innovation, human resource development, and strategic foresight is essential. This multi-faceted strategy creates a resilient framework that supports sustainable growth while ensuring that financial security remains intact.

Risk management in the system of providing financial security for an enterprise is an essential framework designed to identify, assess, and mitigate potential risks that could adversely affect an organization's financial stability and operational efficiency. In today's increasingly volatile economic conditions, businesses face challenges from market fluctuations, cyber threats, regulatory changes, and geopolitical uncertainties. A proactive risk management strategy not only protects an enterprise's financial assets but also enables it to seize emerging opportunities for growth and enhanced security potential. At its core, risk management involves a systematic process that begins with risk identification. This phase requires enterprises to map out all possible internal and external threats that might impair their financial security. Such threats

can range from credit risks, liquidity risks, market risks, to operational risks. Once risks are identified, a thorough assessment is conducted to evaluate the likelihood of occurrence and the potential impact on the organization's financial health. This evaluation provides the groundwork for prioritizing risks and determining which ones demand immediate attention.

Following the identification and assessment phases, the next step is the implementation of risk mitigation strategies. These strategies can take multiple forms, such as diversifying investments, purchasing insurance, or instituting stringent internal controls to safeguard against fraud and operational inefficiencies. In today's digital age, enterprises must also incorporate cybersecurity measures into their risk management plans, ensuring that sensitive financial data and critical infrastructure are protected against cyber-attacks.

In conclusion, the journey toward robust risk management is both complex and indispensable. The dynamic interplay between advanced digital tools and a dedicated, well-trained workforce has redefined how enterprises manage uncertainty. By adopting a proactive, integrated, and forward-thinking approach, enterprises can transform potential vulnerabilities into strategic opportunities. Ultimately, the sustained commitment to refining risk management practices not only preserves financial security but also elevates the overall security potential, positioning enterprises to thrive amid future challenges.

Conclusions

The relevance of this topic – risk management in the system of providing financial security for enterprises – becomes clearer in light of today's unpredictable market conditions. With rapidly changing economic landscapes, enterprises must prioritize strategies that protect and enhance their security potential. Risk management, when practiced consistently and with foresight, ensures that financial security remains steadfast against disruptions. Whether these disruptions arise from economic turbulence, technological advancements, or shifting consumer behaviors, a risk-aware culture helps sustain overall stability. Thus, addressing risk management systematically is essential in avoiding costly setbacks and ensuring that financial targets remain attainable in the long run. The principles outlined – proactive identification, thorough assessment, integrated collaboration, and transparent communication – provide a blueprint for enterprises seeking to maintain robust financial security. Each principle underscores the fact that risk management operates most effectively when it permeates every facet of an enterprise. In doing so, it not only shields assets but also reveals hidden prospects for advancement. By incorporating these ideals into strategic frameworks, enterprises are better positioned to absorb shocks, pivot when necessary, and continue evolving. Ultimately, this comprehensive view of risk management paves the way for sustainable operations that stand resilient amid even the most daunting uncertainties.

Equally important is the dynamic allocation of resources, ongoing monitoring, and the empowerment of personnel through training. These elements, coupled with clear accountability, ensure that risk management efforts do not remain confined to theoretical discussions or high-level planning. Instead, they become actionable

policies, reflected in everyday decisions and operations. As enterprises refine these practices, the synergy between risk management and financial security grows stronger. Time and again, well-implemented risk strategies have proven their value in mitigating losses and driving performance improvements. Thus, the relevance lies not only in acknowledging uncertainty but also in transforming it into a strategic advantage.

In modern contexts, adaptability is paramount. As global trends continue to evolve – from technological breakthroughs to volatile markets – risk management must remain flexible and innovative. By embracing emerging tools, analytics, and new perspectives, enterprises can stay ahead of potential pitfalls. Moreover, this adaptability encourages a forward-thinking mindset, nurturing confidence in both leadership and stakeholders. Enterprises that understand risk management as a continuous, evolving process are more likely to translate uncertainties into growth opportunities. Therefore, the topic's ongoing importance stems from its direct influence on financial security, competitiveness, and long-term viability across various sectors and operational scales.

In sum, this topic is highly relevant for modern enterprises that seek to increase their security potential while safeguarding financial security. Risk management principles are central to informed decision-making, systematic control of threats, and the cultivation of an environment ready to exploit emerging prospects. As the pace of change accelerates, so does the necessity of robust frameworks that can absorb shocks and facilitate adaptation. Hence, the concluding insights stress that investing in risk management is not merely a defensive maneuver, but a strategic imperative. By embracing these principles, enterprises can fortify their financial security and confidently stride into an uncertain future.

References:

1. Berrada H., Boutahar J., El Ghazi El Houssaïni S. (2023). Roadmap and information system to implement information technology risk management. *International Journal of Safety and Security Engineering*, vol. 13, no. 6, pp. 987-1000.
2. Wijanarka H. (2014). IT risk management to support the realization of IT value in public organizations. In 2014 International Conference on ICT For Smart Society (ICISS), Bandung, Indonesia, pp. 113-117.
3. Mouras F., Badri A. (2020). Survey of the risk management methods, techniques and software used most frequently in occupational health and safety. *International Journal of Safety and Security Engineering,* vol. 10, no. 2, pp. 149-160.
4. Badri A., Nadeau S., Gbodossou A. (2012). Proposal of a risk-factor-based analytical approach for integrating occupational health and safety into project risk evaluation. Accident Analysis and Prevention: *Construction and Engineering*, vol. 48, pp. 223-234.
5. Badri A., Nadeau S., Gbodossou A. (2012). A mining project is a field of risks: A systematic and preliminary portrait of mining risks. *International Journal of Safety & Security Engineering,* vol. 2(2), pp. 145-166.
6. Pinto A., Nunes I.L., Ribeiro R.A. (2010). Qualitative model for risk assessment in construction industry: A fuzzy logic approach. *Emerging Trends in Technological Innovation, Ґ* pp. 105-111.
7. Pinto A., Nunes I.L., Ribeiro R.A. (2011). Occupational risk assessment in construction industry – Overview and reflection. Safety Science, 49(5): 616-624.

8. Viau, C. (2009). Ethical issues in toxic chemical hazard evaluation, risk assessment and precautionary communications. *General, Applied and Systems Toxicology*, pp. 2861-2872.

9. Marhavilas P.K., Koulouriotis D., Gemeni V. (2011). Risk analysis and assessment methodologies in the work sites: On a review, classification and comparative study of the scientific literature of the period 2000-2009. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, vol. 24(5), pp. 477-523.

10. Fung I.W.H., Tam V.W.Y., Lo T.Y., Lu L.H.L. (2010). Developing a risk assessment model for construction safety. *International Journal of Project Management*, vol. 28(6), pp. 593-600.

11. Dikmen I., Birgonul M.T., Arikan A.E. (2004). A critical review of risk management support tools. In: Khosrowshahi, F (Ed.), 20th Annual ARCOM Conference, 1-3 September 2004, Heriot Watt University. *Association of Researchers in Construction Management,* vol. 2, pp. 1145-54.

12. Huang S.J., Lin C.Y., Chiu N.H. (2006). Fuzzy decision tree approach for embedding risk assessment information into software cost estimation model. *Journal of Information Science and Engineering*, pp. 297-313.

13. Rodrigues M.A., Arezes P., Leão C.P. (2014). Risk criteria in occupational environments: Critical overview and discussion. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 109: 257-262.

14. Aven T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, vol. 253(1), pp. 1-13

15. Alazzam F.A.F., Shakhatreh H.J.M., Gharaibeh Z.I.Y., Didiuk I., Sylkin O. (2023). Developing an information model for E-Commerce platforms: A study on modern socio-economic systems in the context of global digitalization and legal compliance. *Ingénierie des Systèmes d'Information*, vol. 28, no. 4, pp. 969-974.

16. Hagigi M., Sivakumar K. (2009). Managing diverse risks: An integrative framework. *Journal of International Management*, vol. 15(3), pp. 286-295.

17. Jaafari A. (2001). Management of risks, uncertainties and opportunities on projects: Time for a fundamental shift. *International Journal of Project Management,* vol. 19(2), pp. 89-101.

18. Petryshyn N., Mykytyn O., Malinovska O., Khalina O., Kirichenko O. (2022). Risk management system at an engineering enterprise in conditions of ensuring security. *International Journal of Safety and Security Engineering*, vol. 12, no. 4, pp. 525-531.

19. Mouras F., Badri A. (2020). Survey of the risk management methods, techniques and software used most frequently in occupational health and safety. *International Journal of Safety and Security Engineering,* vol. 10(2), pp. 149-160.

20. Strelnik M. (2016). Corporate restructuring as a risk treatment method. *Business: Theory and Practice*, vol. 17(3), pp. 225-233.

21. Drobyazko S., Barwinska-Malajowicz A., Slusarczyk B., Chubukova O., Bielialov T. (2020). Risk management in the system of financial stability of the service enterprise. *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 13(12), pp. 1-15.

22. Bani-Meqdad M.A.M., Senyk P., Udod M., Pylypenko T., Sylkin O. (2024). Cyber-environment in the human rights system: Modern challenges to protect intellectual property law and ensure sustainable development of the region. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, vol. 19, no. 4, pp. 1389-1396.

23. Bazyliuk V., Shtangret A., Sylkin O., Bezpalko I. (2019). Comparison of institutional dynamics of regional development publishing and printing activities in Ukraine: methodological and practical aspects. *Business: Theory and Practice*, vol. 20, pp. 116-122.

Izdevniecība “Baltija Publishing”
Valdeķu iela 62 – 156, Rīga, LV-1058

Iespiests tipogrāfijā SIA “Izdevniecība “Baltija Publishing”
Parakstīts iespiešanai: 2025. gada 14. marts
Tirāža 300 eks.