

# ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 23 грудень 2022

Головний редактор:

**Ємельянов В.М.,**  
доктор наук з державного управління,  
професор, заслужений діяч науки  
і техніки України

Заступники головного редактора:

**Антонова Л.В.,**  
кандидат економічних наук, доктор наук  
з державного управління, професор  
**Нора Г.А.,**  
доктор економічних наук, професор

Відповідальні секретарі:

**Штиршов О.М.,** кандидат наук з  
державного управління, доцент  
**Тимофеев С.П.,** кандидат наук з  
державного управління, доцент  
**Кучеренко Г.Б.**

Члени редакційної колегії:

**Abbas Mardani, Ph.D. in Philosophy Management (USA)**  
**Бартош Гордецки,** доктор політичних наук, професор факультету журналістики й політичних наук Університету імені Адама Міцкевича (м. Познань, Польща)  
**Беглиця В. П.,** кандидат економічних наук, доктор наук з державного управління, професор  
**Гармідер А. Д.,** доктор економічних наук, доцент  
**Гнат'єва Т. М.,** кандидат економічних наук, доцент  
**Гришова І. Ю.,** доктор економічних наук  
**Дацій О. І.,** доктор економічних наук  
**Денисенко М. П.,** доктор економічних наук, професор  
**Козловський С. В.,** доктор економічних наук, професор  
**Кравчук А. О.,** кандидат економічних наук, доцент  
**Кушнір С. О.,** кандидат економічних наук, професор  
**Лазарева О. В.,** доктор економічних наук, професор  
**Ніколюк О. В.,** доктор економічних наук, професор  
**Плеханов Д. О.,** кандидат економічних наук, доктор наук з державного управління, професор  
**Резнікова Н. В.,** доктор економічних наук, професор  
**Сазонець І. А.,** доктор економічних наук, професор  
**Сазонець О. М.,** доктор економічних наук, професор  
**Сорока С. В.,** доктор наук з державного управління, професор  
**Стоян О. Ю.,** кандидат економічних наук, доктор наук з державного управління, доцент  
**Тарасова Т. О.,** доктор економічних наук, професор  
**Чвортко Л. А.,** кандидат економічних наук, доцент  
**Яременко Л. М.,** к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування  
**Ярошевська О. В.,** доктор економічних наук, професор

# ІНВЕСТИЦІЇ:

ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 23 грудень 2022 р.

Журнал засновано у січні 2002 року.  
Виходить 2 рази на місяць

Журнал включено до переліку наукових фахових  
видань України з питань

ЕКОНОМІКИ ТА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Категорія «Б»

(Наказ Міністерства освіти і науки України від  
02.07.2020 № 886)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ:

— Index Copernicus (IC);  
— SIS;  
— Google Scholar.

Свідоцтво КВ № 23727-13567ПП від 17.12.2018 року  
ISSN 2306-6814

Передплатний індекс: 23892

Адреса редакції:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Поштова адреса:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Телефон: (044) 223-26-28, 458-10-73  
(050) 382-06-63

E-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)  
[www.nayka.com.ua](http://www.nayka.com.ua)  
[www.investplan.com.ua](http://www.investplan.com.ua)

Засновники:

*Чорноморський національний університет  
імені Петра Могили,  
ТОВ "ДКС Центр"  
Видавець:  
ТОВ "ДКС Центр"*

Передрукування дозволяється лише за згодою  
редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть  
автори. Редакція не завжди поділяє позицію авторів  
публікацій.

За зміст та достовірність реклами несе  
відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 08.12.22 р.  
Підписано до друку 08.12.22 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 20.4.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 0812/2.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД, 2022

# РОЗМІЩЕННЯ СТАТТІ

## 1. Вимоги щодо змісту наукової статті.

1.1. Високий науковий рівень статті.

1.2. Приймаються раніше не опубліковані наукові статті.

1.3. Автор несе відповідальність за оригінальність тексту статті (за плагіат відповідає автор).

1.4. Стаття повинна бути написана українською, російською або англійською мовою.

1.5. Автори опублікованих матеріалів несуть відповідальність за точність наведених фактів, цитат, статистичних даних, власних назв, географічних назв та інших відомостей, а також за те, що в матеріалах не містяться дані, що не підлягають відкритій публікації.

1.6. Остаточне рішення про публікацію ухвалюється Редакційною колегією, яка також залишає за собою право на додаткове рецензування, редагування і відхилення статей.

## 2. Вимоги щодо оформлення наукової статті.

2.1. У статті з лівого боку має стояти індекс УДК (Регистр – «ВСЕ ПРОПИСНЫЕ»)

2.2. Ініціали та прізвище автора. Через кому після ПІБ зазначається науковий ступінь, вчене звання, посада, науковий заклад. (На мові статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою). ORCID ID.

2.3. Назва статті (Регистр – «Как в предложениях») мовою статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою.

2.4. Анотація.

2.4.1. Мовою статті (обсяг не менш як 100 слів).

2.4.2. Англійською мовою (обсяг не менш як 1800 знаків без пробілів).

2.4.3. У статті не українською мовою обов'язкова анотація українською мовою (обсяг не менш як 1800 знаків без пробілів).

2.5. Ключові слова (5–8 слів) мовою статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою.

2.6. Текст статті.

У статті повинні міститись (із виділенням у тексті) такі елементи:

— постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями;

— аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття;

— формулювання цілей статті (постановка завдання);

— виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових

результатів;

— висновки з проведеного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі;

— список літератури;

— список літератури (References) в романському алфавіті.

Згідно з новими правилами, які враховують вимоги міжнародних систем цитування, автори статей повинні давати список літератури в двох варіантах: один мовою оригіналу і окремим блоком той же список літератури (References) в романському алфавіті (harvard reference system), повторюючи в ньому в тому ж порядку всі джерела літератури, незалежно від того, чи є серед них іноземні.

Для правильного оформлення, скористайтеся рекомендаціями <http://www.economy.in.ua/d/references.doc> або замовте цю послугу в редакції (див. анкету для автора).

## 3. Технічні вимоги до статті.

3.1. Обсяг рукопису — 20—35 тис. знаків, включаючи рисунки, таблиці.

3.2. Стаття повинна бути виконана у форматі А-4 текстового редактора Microsoft Word for Windows (шрифт – Times New Roman). Якщо стаття зроблена в редакторі Microsoft Word (версія 2007) і має розширенням .docx, обов'язково потрібно відправити додатково файли статті Perezberezeni u format .doc dla Microsoft Word (версія 97-2003) або .rtf. Назва файлу має відповідати прізвищу автора (наприклад: Іванов або Ivanov).

3.3. Кількість табличного матеріалу та ілюстрацій повинна бути доречною. Цифровий матеріал подається у таблиці, що має порядковий номер (наприклад, Таблиця 1.) і назву (друкується над таблицею посередині жирним шрифтом). Ілюстрації також потрібно нумерувати і вони повинні мати назви, які вказуються під кожною ілюстрацією (наприклад, Рис. 2. Переваги ефективної структуризації попиту).

3.4. Рисунки, виконані у MS Word, потрібно згрупувати; вони повинні бути єдиним графічним об'єктом. Для рисунків, зроблених у програмі Excel, потрібно додатково до статті відправити файл Excel (2003).

3.5. Формули виконуються за допомогою вбудованого редактора формул MS Equation і нумеруються з правого боку.

3.6. Посилання на літературу в тексті необхідно подавати в квадратних дужках, наприклад, [3, с. 35; 8, с. 56–59], в яких перша цифра вказує порядковий номер джерела в списку літератури, а друга – відповідну сторінку в цьому джерелі; одне джерело (зі сторінкою) відокремлюється від іншого крапкою з комою.

3.7. У статті не повинно бути переносу слів та макросів При наборі слід вимкнути автоматичний «м'який» перенос (заборонені «примусові» переноси – за допомогою дефісу). Абзаци позначати тільки клавішею «Enter», не застосовувати пробіли або табуляцію (клавіша «Tab»).

## 4. Матеріали, які потрібно подати до редакції.

4.1. Стаття, рисунки окремими файлами (якщо потрібно (див. пункт 3.4)).

4.2. Анкета (скачати на сайті).

4.3. Рецензія на статтю\* (з підписом рецензента та печаткою):

— якщо автор або один із співавторів не має наукового ступеня (статті українською, російською або англійською мовами);

— якщо в статті один автор, який не має наукового ступеня доктора наук (статті англійською мовою).

Матеріали надсилати на електронну адресу [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

\* Рецензію та витяг редакція має право запросити у автора з науковим ступенем.

# ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 23 грудень 2022 р.

## У НОМЕРІ:

### Економічна наука

Ємельянов О. Ю., Яневич Н. Я., Петрушка К. І.

Сутність, види та особливості стратегій соціального інвестування, яке здійснюється за рахунок коштів місцевих бюджетів ..... 5

Маслиган О. О., Кулініч Т. В., Сойма С. Ю.

Каскадування збалансованої системи показників фінансового потенціалу виробничого підприємства ..... 11

Сисоєва І. М., Роледерс В. В., Погріщук О. Б.

Соціальна відповідальність бізнесу в умовах становлення циркулярної економіки: реалії ведення бізнесу в умовах війни ..... 19

Собкевич О. В.

Реформи у промисловості України і пріоритети її повоєнного відновлення ..... 26

Бойко М. Г., Бондар С. В.

Цифрова трансформація як імператив розвитку готельного бізнесу ..... 32

Меліхова Т. О., Люсін В. С.

Удосконалення бухгалтерського обліку та внутрішнього аудиту доходів від реалізації продукції для підвищення ефективності податкового планування на підприємстві ..... 39

Таран-Лала О. М., Павленко Я. В.

Особливості конкурентоспроможності підприємств та їх взаємодія в сучасних умовах господарювання ..... 47

Коблик І. І.

Боргова політика територіальних громад в Україні: практика та проблематика ..... 53

Матей В. В., Буз А. О.

Фінансові технології як драйвер структурної трансформації міжнародних електронних платіжних систем ..... 60

Подмешальська Ю. В., Шуваєва О. П.

Удосконалення бухгалтерського та стратегічного управлінського обліку виробничих запасів на підприємстві будівельної галузі ..... 67

Лесюк В. С.

Економічна ефективність логістичної діяльності аграрних підприємств ..... 74

Ланченко Є. В.

Теоретико-методичні підходи до трактування поняття "інновація" ..... 82

### Державне управління

Марутян Р. Р.

Інтелектуально-кадрове лідерство у сфері національної безпеки: порівняльний аналіз американської та російської моделей аналітичних центрів ..... 88

Рачинський А. П.

Розвиток системи забезпечення державної безпеки України: теоретико-методологічні проблеми та шляхи їх розв'язання ..... 95

Стадник М. М., Редзюк В. В.

Суб'єкти публічного управління в Україні ..... 102

Дум'як Ю. А.

Роль митного контролю у системі публічного управління сталим розвитком України ..... 107

Завада О. Г., Цісарж С. В., Сухова К. К.

Напрями вдосконалення надання соціальних послуг в територіальних громадах через організаційний механізм державного управління ..... 114

Шаповалов Г. М.

Організаційний механізм державного управління міжнародним військовим співробітництвом: досвід країн-членів НАТО та держав ЄС ..... 120

Донченко О. С.

Відкритість публічного управління як напрям наукових досліджень: основні аспекти та перспективи ..... 124



# INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 23 / 2022

## CONTENTS:

### *Economy*

Yemelyanov O., Yanevych N., Petrushka K.

THE ESSENCE, TYPES AND FEATURES OF SOCIAL INVESTMENT STRATEGIES, WHICH ARE CARRIED OUT AT THE EXPENSE OF LOCAL BUDGETS ..... 5

Maslihan O., Kulinich T., Soyma S.

THE BALANCED SCORECARD CASCADING OF FINANCIAL POTENTIAL OF PRODUCTION ENTERPRISE ..... 11

Sysoeva I., Roleders V., Pohrishchuk O.

SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS IN THE CONDITIONS OF THE FORMATION OF A CIRCULAR ECONOMY: THE REALITIES OF DOING BUSINESS IN THE CONDITIONS OF WAR ..... 19

Sobkevych O.

REFORMS IN THE INDUSTRY OF UKRAINE AND PRIORITIES ..... 26

Boiko M., Bondar S.

DIGITAL TRANSFORMATION AS AN IMPERATIVE FOR HOTEL BUSINESS DEVELOPMENT ..... 32

Melikhova T., Liusin V.

IMPROVEMENT OF ACCOUNTING AND INTERNAL AUDIT OF REVENUES FROM PRODUCT SALES TO INCREASE THE EFFICIENCY OF TAX PLANNING AT THE ENTERPRISE ..... 39

Taran-Lala O., Pavlenko Ya.

PECULIARITIES OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES AND THEIR INTERACTION IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS ..... 47

Koblyk I.

DEBT POLICY OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE: PRACTICE AND PROBLEMS ..... 53

Matei V., Buz A.

FINANCIAL TECHNOLOGIES AS A DRIVER OF STRUCTURAL TRANSFORMATION OF INTERNATIONAL ELECTRONIC PAYMENT SYSTEMS ..... 60

Podmeshalska Yu., Shuvaieva O.

IMPROVEMENT OF ACCOUNTING AND STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING OF PRODUCTION STOCKS AT THE ENTERPRISE OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY ..... 67

Lesiuk V.

ECONOMIC EFFICIENCY OF LOGISTICS ACTIVITIES IN AGRARIAN ENTERPRISES ..... 74

Lanchenko E.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE INTERPRETATION OF THE CONCEPT OF "INNOVATION" ..... 82

### *Public administration*

Marutian R.

INTELLECTUAL AND PERSONNEL LEADERSHIP IN THE SPHERE OF NATIONAL SECURITY: A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE AMERICAN AND RUSSIAN MODELS OF ANALYTICAL CENTERS ..... 88

Rachynskii A.

DEVELOPMENT OF THE SYSTEM OF ENSURING STATE SECURITY OF UKRAINE: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PROBLEMS AND WAYS TO SOLVE THEM ..... 95

Stadnyk M., Redziuk V.

SUBJECTS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE ..... 102

Dumiak Yu.

THE ROLE OF CUSTOMS CONTROL IN THE SYSTEM OF PUBLIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN UKRAINE ..... 107

Zavada O., Tsisarzh S., Sukhova K.

IMPROVEMENT DIRECTIONS OF SOCIAL SERVICES PROVISION IN TERRITORIAL COMMUNITIES THROUGH THE ORGANIZATIONAL MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION ..... 114

Shapovalov H.

ORGANIZATIONAL MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION OF INTERNATIONAL MILITARY COOPERATION: EXPERIENCE OF NATO MEMBER STATES AND EU STATES ..... 120

Donchenko O.

OPENNESS OF PUBLIC ADMINISTRATION AS A DIRECTION OF SCIENTIFIC RESEARCH: MAIN ASPECTS AND PERSPECTIVES ..... 124

УДК 330.322.4: 316

О. Ю. Ємельянов,  
д. е. н., професор, професор кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1743-1646>  
Н. Я. Яневич,  
к. е. н., доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7989-8084>  
К. І. Петрушка,  
к. т. н., доцент кафедри хімічної інженерії,  
Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7905-759X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.23.5

# СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЙ СОЦІАЛЬНОГО ІНВЕСТУВАННЯ, ЯКЕ ЗДІЙСНЮЄТЬСЯ ЗА РАХУНОК КОШТІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ

О. Yemelyanov,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department  
of Business Economics and Investment, Lviv Polytechnic National University  
N. Yanevych,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department  
of Business Economics and Investment, Lviv Polytechnic National University  
K. Petrushka,  
PhD in Technical Science, Associate Professor of the Department  
of Chemical Engineering, Lviv Polytechnic National University

THE ESSENCE, TYPES AND FEATURES OF SOCIAL INVESTMENT STRATEGIES,  
WHICH ARE CARRIED OUT AT THE EXPENSE OF LOCAL BUDGETS

**Метою цього дослідження було визначення сутності, видів та особливостей стратегій соціального інвестування, яке здійснюється за рахунок коштів місцевих бюджетів. Представлено трактування поняття стратегії соціального інвестування, яке здійснюється за рахунок використання коштів бюджетів територіальних громад. Цю стратегію передбачено ототожнювати з набором орієнтирів та правил, якими повинні керуватися особи, що розробляють видаткову частину місцевих бюджетів, при формуванні плану розподілу соціальних інвестицій, які фінансуються за рахунок коштів бюджетів відповідних територіальних громад. Здійснено групування видів стратегій соціального інвестування, яке здійснюється за рахунок використання коштів бюджетів територіальних громад. При цьому ознаками такого групування обрано загальну динаміку сукупних соціальних видатків, пріоритетність сфер та напрямів соціального інвестування, сталість обраних пріоритетними сфер та напрямів, джерела фінансування об'єктів соціальної інфраструктури, основний критерій (критерії) розподілу коштів на розвиток соціальної інфраструктури, сталість пропорції розподілу цих коштів тощо. Визначено чинники, які впливають на вибір стратегій соціального інвестування, яке здійснюється за рахунок коштів місцевих бюджетів. Встановлено загальну послідовність процесу такого вибору.**

**Currently, the local self-government bodies of Ukraine face significant difficulties related to ensuring the normal functioning of the respective territorial communities. In particular, in a large number of such communities there is a lack of necessary funds for financing social expenses. At the same time, the majority of such expenses are investment in nature, as they are directed to the maintenance and increase of human capital at the regional level. Under such conditions, the development of scientifically based social investment strategies, carried out at the expense of local budget funds, is an important tool for optimizing the process of distribution of these funds. This is due, in particular, to the fact that the development of these strategies makes it possible to establish long-term guidelines for the effective use of limited amounts of financial resources in order to provide the population of territorial communities with the appropriate amount of social services. The purpose of this study was to determine the essence, types and features the strategies of social investment, which is carried out at the expense of local budgets. The interpretation of the concept of social investment strategy, which is carried out through the use of funds from the budgets of territorial communities, is presented. This strategy is intended to be identified with a set of guidelines and rules that should be guided by persons developing the expenditure part of local budgets, when forming a plan for the distribution of social investments financed from the funds of the budgets of the relevant territorial communities. The grouping of types of social investment strategies, which is carried out through the use of funds from the budgets of territorial communities, has been carried out. At the same time, the signs of grouping were the general dynamics of aggregate social expenditures, the priority of spheres and directions of social investment, the stability of the priority spheres and directions, the sources of financing of social infrastructure objects, the main criterion (criteria) for the distribution of funds for the development of social infrastructure, the stability of the proportion of the distribution of these funds etc. Factors influencing the choice of social investment strategies, which are carried out at the expense of local budgets, are identified. The general sequence of the process of such a choice is established.**

*Ключові слова: планування, соціальні інвестиції, стратегія, місцевий бюджет, територіальна громада, пріоритетність.*

*Key words: planning, social investments, strategy, local budget, territorial community, priority.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На теперішній час органи місцевого самоврядування України стикаються із значними труднощами, пов'язаними із забезпеченням нормального функціонування відповідних територіальних громад. Зокрема, у великій кількості таких громад існує брак необхідних коштів для фінансування соціальних видатків. При цьому більшість таких видатків є за своєю природою інвестиційними, оскільки вони спрямовуються у підтримання та збільшення людського капіталу на регіональному рівні. За таких умов розроблення науково обгрунтованих стратегій соціального інвестування, що здійснюється за рахунок коштів місцевих бюджетів, є важливим інструментом оптимізації процесу розподілу цих коштів. Це пов'язано, зокрема, із тим, що розроблення зазначених стратегій дає змогу встановити довгострокові орієнтири ефективного використання обмежених обсягів фінансових ресурсів з метою надання населенню територіальних громад належних обсягів соціальних послуг.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання оцінювання та управління соціальними інвестиціями, зокрема інвестиціями, які здійснюються за рахунок використання коштів бюджетів територіальних громад, вивчалися багатьма науковцями. Заслужують на увагу, зокрема, праці таких вчених, як В. Булавінець [1], У. Витвицька [2], Г. Грицаєнко [3], В. Козик [4], О. Кондур [5], К. Курносова [6], В. Лесінський [13], В. Маліков [7], Л. Мельничук [8], В. Надрага [9], І. Сагайдак [10], А. Симак [14], Л. Фещенко [11], Б. Язлюк [12] та ін. Цими

та іншими науковцями було розроблено та вдосконалено теоретичні основи провадження соціального інвестування на рівні підприємств, регіонів та держави, а також запропоновано низку науково обгрунтованих показників та методів оцінювання ефективності процесу вкладання соціальних інвестицій та визначення раціональних обсягів та найкращих напрямів такого вкладання. Водночас, питання формування теоретико-методичних засад розроблення стратегій соціального інвестування, яке здійснюється за рахунок коштів місцевих бюджетів, на теперішній час не є остаточно вирішеним. Зважаючи на актуальність цього питання, існує необхідність проведення його подальшого дослідження.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є визначення сутності, видів та особливостей стратегій соціального інвестування, яке здійснюється за рахунок коштів місцевих бюджетів.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Вдосконалення процесу соціального інвестування, яке здійснюється за рахунок використання коштів бюджетів територіальних громад України, є можливим тільки при застосуванні стратегічного підходу до управління зазначеним процесом. При реалізації такого підходу варто додержуватися низки принципів, головними з яких є:

— забезпечення належної тривалості планового періоду, на який провадяться розрахунки обсягів та структури соціальних інвестицій (цей період повинен бути не меншим ніж 3—5 років);

**Таблиця 1. Групування стратегій соціального інвестування, що здійснюється за рахунок використання коштів бюджетів територіальних громад**

Ознаки групування стратегій	Види стратегій соціального інвестування
1. За загальною динамікою сукупних соціальних видатків	1.1. Зростання сукупних соціальних видатків
	1.2. Підтримування сукупних соціальних видатків на незмінному рівні
	1.3. Скорочення сукупних соціальних видатків
2. За пріоритетністю сфер і напрямів соціального інвестування	2.1. Пріоритетне фінансування закладів охорони здоров'я
	2.2. Пріоритетне фінансування закладів освіти
	2.3. Пріоритетне фінансування закладів культури
	2.4. Пріоритетне фінансування закладів фізичного виховання та спорту
	2.5. Пріоритетне фінансування інших закладів соціальної сфери
3. За сталістю обраних пріоритетними сфер і напрямів	3.1. Незмінності обраних пріоритетних сфер і напрямів соціального інвестування
	3.2. Поступової зміни пріоритетних сфер і напрямів соціального інвестування
4. За основним критерієм (критеріями) розподілу коштів на розвиток соціальної інфраструктури	4.1. Забезпечення першочергового розвитку пріоритетних сфер і напрямів соціального інвестування
	4.2. Забезпечення одночасного розвитку усіх сфер і напрямів соціального інвестування
	4.3. Комбінованого фінансування
	4.4. Комбінованого фінансування з урахуванням капіталомісткості тих чи інших напрямів та сфер соціального інвестування
5. За джерелами фінансування об'єктів соціальної інфраструктури	5.1. Фінансування об'єктів соціальної інфраструктури виключно за рахунок власних джерел
	5.2. Фінансування об'єктів соціальної інфраструктури із залученням позикових джерел коштів
6. За сталістю пропорції розподілу коштів на фінансування сфер і напрямів	6.1. Забезпечення постійної пропорції розподілу коштів на фінансування сфер і напрямів соціального інвестування
	6.2. Змінної пропорції розподілу коштів на фінансування сфер і напрямів соціального інвестування
7. За розподілом коштів між окремими об'єктами соціального інвестування, що належать до однієї і тієї ж сфери такого інвестування	7.1. Усунення відмінностей в якості соціальних послуг, що надаються, та умов їх надавання різними об'єктами соціального інвестування, що відносяться до однієї і тієї ж сфери такого інвестування
	7.2. Збереження відмінностей в якості соціальних послуг, що надаються, та умов їх надавання різними об'єктами соціального інвестування, що відносяться до однієї і тієї ж сфери такого інвестування
8. За головною метою зростання обсягів соціального інвестування тієї чи іншої сфери такого інвестування	8.1. Розширення обсягів соціальних послуг, що надаються, без покращення якості цих послуг
	8.2. Покращення якості соціальних послуг, що надаються, без збільшення обсягів цих послуг
	8.3. Розширення обсягів соціальних послуг, що надаються, з одночасним покращенням якості цих послуг
9. За величиною та (або) часткою інвестиційних витрат у загальній величині соціальних видатків	9.1. Зростання величини та (або) частки інвестиційних витрат у загальній величині соціальних видатків у плановому періоді (періодах) порівняно із базовим
	9.2. Забезпечення незмінності величини та (або) частки інвестиційних витрат у загальній величині соціальних видатків у плановому періоді (періодах) порівняно із базовим
	9.3. Зменшення величини та (або) частки інвестиційних витрат у загальній величині соціальних видатків у плановому періоді (періодах) порівняно із базовим

Джерело: розроблено авторами.

- врахування зв'язку між поточними та інвестиційними видатками на забезпечення функціонування та розвитку соціальної сфери територіальних громад;
- виконання ретельного оцінювання потреб у цих видатках для кожного об'єкта інвестування та оптимізація кількості таких об'єктів та обсягів соціальних послуг, що надаються;
- проведення науково обгрунтованого оцінювання пріоритетності напрямів соціального інвестування;
- застосування усього арсеналу можливих функцій та методів управління соціальними інвестиціями на рівні територіальних громад.

Перелічених вище принципів необхідно дотримуватися, насамперед, у процесі розроблення стратегій соціального інвестування, яке здійснюється за рахунок ви-

користання коштів бюджетів територіальних громад. При цьому таку стратегію варто тлумачити як набір орієнтирів та правил, якими повинні керуватися особи, що розробляють видаткову частину місцевих бюджетів, при формуванні плану розподілу соціальних інвестицій, які фінансуються за рахунок коштів бюджетів відповідних територіальних громад. Отже, стратегії соціального інвестування, яке здійснюється за рахунок використання коштів бюджетів територіальних громад, повинні втілюватися у конкретні деталізовані плани розподілу цих коштів. Складання таких планів, своєю чергою, повинно базуватися на оцінюванні потреб у соціальних інвестиціях для кожного об'єкта соціальної інфраструктури територіальної громади. З цією метою необхідною є наявність широкого масиву інформації, який має містити відомості про:

1) фактично надані в попередньому часовому проміжку обсяги соціальних послуг та максимально можливі обсяги надання цих послуг (або фактичну та максимально можливу чисельність споживачів відповідних послуг);

2) ресурсне забезпечення функціонування кожного об'єкта соціального інвестування, а також якість послуг, які надаються на ньому;

3) фактичні обсяги поточних витрат у попередньому часовому проміжку, які пов'язані із функціонуванням об'єктів соціальної інфраструктури, профінансовані коштами місцевих бюджетів;

4) фактичні обсяги інвестиційних витрат в попередньому часовому проміжку, які було спрямовано на забезпечення функціонування та розвитку кожного об'єкта соціальної інфраструктури, профінансовані коштами місцевих бюджетів;

5) рівень ефективності здійснених за рахунок використання коштів місцевих бюджетів у попередньому часовому проміжку поточних та інвестиційних витрат, пов'язаних із функціонуванням та розвитком певного об'єкта соціальної інфраструктури територіальної громади.

При застосуванні стратегічного підходу до управління соціальним інвестуванням, що виконується за рахунок використання коштів бюджетів територіальних громад, потрібно зважати на існування різних видів стра-



**Таблиця 2. Групування чинників, які справляють вплив на вибір стратегій соціального інвестування, що виконується за рахунок використання коштів бюджетів територіальних громад**

Групи чинників	Приклади чинників, які справляють вплив на вибір стратегій соціального інвестування
1. Ті, що характеризують фінансові можливості органів місцевої влади здійснювати соціальне інвестування	Поточні обсяги надходжень коштів у місцеві бюджети, прогнозні значення таких надходжень у наступних часових проміжках, частка соціальних інвестицій в структурі видатків місцевих бюджетів, обсяги коштів, які одержують або можуть одержати місцеві бюджети у вигляді дотацій із Державного бюджету, величина коштів, які одержують або можуть одержати місцеві бюджети з інших їх джерел (зокрема, шляхом отримання позик), тощо
2. Ті, що зумовлюють потреби населення територіальної громади у соціальних послугах	Загальна чисельність населення, яке мешкає на територіях відповідних територіальних громад, вікова структура мешканців, стан їхнього здоров'я (зокрема, за віковими категоріями), ступінь освіченості мешканців, матеріальний добробут населення тощо
3. Ті, що характеризують ступінь розвитку кожної сфери (напряму) соціального інвестування	Кількість об'єктів соціальної інфраструктури – загальна та за кожною сферою, чисельність працівників, які працюють у відповідних закладах, професійно-кваліфікаційний рівень таких працівників, технічний стан обладнання та споруд, максимально можлива кількість потенційних споживачів соціальних послуг, які може обслужити кожен об'єкт соціальної інфраструктури за відповідний проміжок часу, тощо
4. Ті, що впливають на соціально-економічну ефективність реалізації заходів із вкладення соціальних інвестицій в певну сферу (напрямок)	Ступінь соціальної значущості кожної сфери (напряму) вкладення соціальних інвестицій, капіталомісткість кожної сфери (напряму), величина співвідношення між поточними та інвестиційними соціальними видатками тощо

Джерело: розроблено авторами.

тегій такого інвестування відповідно до різних ознак їхнього групування. Тому органи місцевого самоврядування повинні обирати не якусь одну, а одночасно низку стратегій соціального інвестування, формуючи таким чином їхній портфель. При цьому до головних ознак групування видів стратегій соціального інвестування, що виконується за рахунок використання коштів бюджетів територіальних громад, варто віднести такі ознаки (табл. 1): загальну динаміку сукупних соціальних видатків, пріоритетність сфер та напрямів соціального інвестування, сталість обраних пріоритетними сфер та напрямів, джерела фінансування об'єктів соціальної інфраструктури, основний критерій (критерії) розподілу коштів на розвиток соціальної інфраструктури, сталість пропорції розподілу цих коштів, пропорцію розподілу коштів між окремими об'єктами соціального інвестування, головну мету збільшення обсягів соціального інвестування, величину та (або) частку інвестиційних витрат у загальному обсязі соціальних видатків.

Зокрема, за основним критерієм (критеріями), яким керуються при розподілі коштів на розвиток соціальної інфраструктури, варто виділити такі види стратегій соціального інвестування, що виконується за рахунок використання коштів місцевих бюджетів територіальних громад:

— стратегія забезпечення першочергового розвитку найбільш пріоритетних сфер і напрямів соціального

інвестування. Ця стратегія повинна передбачати попереднє виділення пріоритетних сфер і напрямів з подальших вкладенням у них основної частини обсягів зростання соціальних видатків у плановому періоді порівняно із звітним часовим проміжком, а також інвестування у ці сфери і напрями тих коштів, які вдалося вивільнити внаслідок оптимізації обсягів видатків на інші напрями соціального інвестування у територіальній громаді;

— стратегія забезпечення одночасного розвитку всіх сфер і напрямів соціального інвестування. Ця стратегія повинна передбачати рівномірне збільшення обсягів та (або) рівня якості соціальних послуг, які надаються всіма сферами і напрямами соціального інвестування, без попереднього виділення серед цих сфер і напрямів найбільш пріоритетних;

— стратегія комбінованого фінансування. Ця стратегія повинна передбачати досягнення деякого рівня рівномірності збільшення обсягів та (або) рівня якості соціальних послуг, які надаються всіма сферами і напрямами соціального інвестування, з одночасним забезпеченням відносної переваги тих сфер та напрямів, які було наперед віднесено до найбільш пріоритетних стосовно їх соціальної значущості;

— стратегія комбінованого фінансування з врахуванням капіталомісткості певних напрямів і сфер соціального інвестування. Ця стратегія повинна передбачати досягнення деякого ступеня рівномірності нарощування обсягів та (або) рівня якості соціальних послуг, які надаються всіма сферами і напрямами соціального інвестування, із одночасним забезпеченням відносної переваги тих сфер та напрямів, які було заздалегідь віднесено до найбільш пріоритетних стосовно співвідношення їхньої соціальної значущості та потрібної величини інвестицій у розвиток цих сфер і напрямів.

Окрім того, варто відзначити, що за більшістю видів стратегій соціального інвестування, представлених у табл. 1, може бути здійснена їх подальша деталізація. Для прикладу, зростання сукупних соціальних видатків може бути тимчасовим або постійним, а також за усіма сферами інвестування або лише за деякими з них.

Необхідно відмітити існування значної кількості чинників, які справляють вплив на вибір стратегій соціального інвестування, яке здійснюється за рахунок використання коштів бюджетів територіальних громад. Ці чинники можна поділити на чотири групи, а саме (табл. 2): ті, що характеризують фінансові можливості органів місцевої влади здійснювати соціальне інвестування; ті, що зумовлюють потреби населення територіальної громади у соціальних послугах; ті, що характеризують ступінь розвитку кожної сфери (напряму) соціального інвестування; ті, що впливають на соціально-економічну ефективність реалізації заходів із вкладення соціальних інвестицій в певну сферу (напрямок).

Щодо вибору відповідного типу стратегії соціального інвестування, що виконується за рахунок використання коштів бюджетів територіальних громад, то для кожної з ознак групування видів цих стратегій послідовність такого вибору є однаковою та містить наступні головні етапи:

**Таблиця 3. Матриця вибору стратегії соціального інвестування за загальною динамікою сукупних соціальних видатків**

Рівень розвитку соціальної інфраструктури	Динаміка зміни чисельності споживачів соціальних послуг		
	Прогнозується зменшення чисельності споживачів	Прогнозується, що чисельність споживачів не зміниться	Прогнозується зростання чисельності споживачів
Достатньо високий в усіх сферах соціального інвестування	Стратегія скорочення сукупних соціальних видатків	Стратегія підтримування сукупних соціальних видатків на незмінному рівні	Стратегія помірному нарощування сукупних соціальних видатків
Достатньо високий лише в деяких сферах соціального інвестування	Стратегія скорочення сукупних соціальних видатків в окремі сфери	Стратегія тимчасового нарощування сукупних соціальних видатків в деяких сферах	Стратегія помірному нарощування сукупних соціальних видатків у сферах з високим рівнем розвитку та суттєвого нарощування – в усіх інших сферах
Недостатньо високий в усіх сферах соціального інвестування	Стратегія тимчасового нарощування сукупних соціальних видатків в усіх сферах	Стратегія тимчасового нарощування сукупних соціальних видатків в усіх сферах	Стратегія суттєвого нарощування сукупних соціальних видатків у всіх сферах

Джерело: розроблено авторами.

1) виділяються основні фактори, які справляють вплив на вибір стратегії соціального інвестування за відповідною ознакою групування її видів;

2) оцінюється кожен з обраних чинників та виконується подальша якісна градація його рівня;

3) визначаються та аналізуються можливі комбінації градацій факторів впливу на вибір стратегії соціального інвестування за відповідною ознакою групування її видів;

4) встановлюються наслідки соціального інвестування у разі обрання певного типу стратегії такого інвестування за кожною з можливих комбінацій градацій чинників;

5) для будь-якої можливої комбінації градацій факторів, що впливають на вибір стратегії соціального інвестування за відповідною ознакою групування її видів, у відповідність ставиться той тип цієї стратегії, за якої досягається найвищий рівень ефективності соціальних інвестицій з урахуванням об'єктивно існуючих обмежень на їхні загальні обсяги;

6) з урахуванням вірогідності різних варіантів комбінації градацій факторів, що впливають на вибір певної стратегії соціального інвестування за відповідною ознакою групування її видів, здійснюється остаточний вибір такої стратегії.

Серед методів, які доцільно застосовувати при виборі того чи іншого виду стратегії соціального інвестування, яке здійснюється за кошти бюджетів територіальних громад, варто відзначити матричний метод. Зокрема, за допомогою нього можна обрати стратегію соціального інвестування за загальною динамікою сукупних соціальних видатків. Цей вибір залежить від двох основних чинників: поточного рівня розвитку кожної сфери соціального інвестування та прогнозованої зміни чисельності споживачів соціальних послуг (табл. 3).

Матричний метод може бути застосовано і при виборі стратегії соціального інвестування, яке здійснюється за рахунок використання коштів бюджетів територіальних громад, і за іншими ознаками групування видів таких стратегій.

## ВИСНОВКИ

1. Стратегію соціального інвестування за рахунок використання коштів бюджетів територіальних громад варто тлумачити як набір орієнтирів та правил, якими повинні керуватися особи, що розробляють видаткову частину місцевих бюджетів, при формуванні плану розподілу соціальних інвестицій, які фінансуються за рахунок коштів цих бюджетів.

2. При застосуванні стратегічного підходу до управління соціальним інвестуванням, що виконується за рахунок використання коштів бюджетів територіальних громад, потрібно зважати на існування різних видів стратегій такого інвестування відповідно до різних ознак їхнього групування. Тому органи місцевого самоврядування повинні обирати не якусь одну, а одночасно низку стратегій соціального інвестування, формуючи таким чином їхній портфель. При цьому до головних ознак групування видів стратегій соціального інвес-

тування, що виконується за рахунок використання коштів бюджетів територіальних громад, варто віднести такі ознаки: загальну динаміку сукупних соціальних видатків, пріоритетність сфер та напрямів соціального інвестування, сталість обраних пріоритетними сфер та напрямів, джерела фінансування об'єктів соціальної інфраструктури, основний критерій (критерії) розподілу коштів на розвиток соціальної інфраструктури, сталість пропорції розподілу цих коштів та інші ознаки.

3. Вибір відповідного типу стратегії соціального інвестування, що виконується за рахунок використання коштів бюджетів територіальних громад, повинен передбачати таку послідовність дій: 1) виділяються основні фактори, які справляють вплив на вибір стратегії соціального інвестування за відповідною ознакою групування її видів; 2) оцінюється кожен з обраних чинників та виконується подальша якісна градація його рівня; 3) визначаються та аналізуються можливі комбінації градацій факторів впливу на вибір стратегії соціального інвестування за відповідною ознакою групування її видів; 4) встановлюються наслідки соціального інвестування у разі обрання певного типу стратегії такого інвестування за кожною з можливих комбінацій градацій чинників; 5) для будь-якої можливої комбінації градацій факторів, що впливають на вибір стратегії соціального інвестування за певною ознакою групування її видів, у відповідність ставиться той тип цієї стратегії, за якої досягається найвищий рівень ефективності соціальних інвестицій з урахуванням об'єктивно існуючих обмежень на їхні загальні обсяги; 6) з урахуванням вірогідності різних варіантів комбінації градацій факторів, що впливають на вибір певної стратегії соціального інвестування за відповідною ознакою групування її видів, здійснюється остаточний вибір такої стратегії.

4. Подальші дослідження повинні передбачати пошук шляхів формалізації процесу вибору стратегій соціального інвестування, яке виконується за рахунок використання коштів бюджетів територіальних громад.

Література:

1. Булавинець В. М. Оцінювання ефективності видатків місцевих бюджетів соціального призначення: теоретичні аспекти. Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. 2012. № 2. С. 33—38.
2. Витвицька У. Я. Оцінка ефективності соціальних інвестицій. Економіка та держава. 2021. № 5. С. 97—101.
3. Грицаєнко Г. І. Соціальні інвестиції: сутність, стан та особливості здійснення на селі. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2018. № 1 (36). С. 126—132.
4. Козик В. В., Яневич Н. Я. Формування стратегічного підходу до обґрунтування напрямів вкладення соціальних інвестицій територіальних громад. Збірник наукових праць "Моделювання регіональної економіки". 2014. № 1 (23). С. 376—392.
5. Кондур О. С., Цюпа О. П., Хинальська В. В. Економіко-математичне прогнозування доходів місцевих бюджетів. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2012. Вип. 8 (1). С. 211—215.
6. Курносова К. В. Проблеми вдосконалення функціонування матеріально-фінансової основи місцевого самоврядування. Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси. 2012. № 3. С. 49—54.
7. Маліков В. В., Дегтяр О. А. Особливості використання економіко-математичних моделей для прогнозування бюджетних надходжень. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2012. № 1. С. 75—80.
8. Мельничук Л. Сутність та значення соціальних інвестицій. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 11. С. 434—437.
9. Надрага В. Теоретичні аспекти фінансування соціальних інвестицій. Фінанси України. 2014. № 2. С. 70—78.
10. Сагайдак І. В. Доходи місцевих бюджетів в Україні: структура та напрями оптимізації. Економіка та держава. 2012. № 2. С. 53—55.
11. Фещенко Л. В. Вдосконалення бюджетного планування і прогнозування. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 34. С. 154—157.
12. Язлюк Б. О. Фундаментальні та прикладні економічні механізми підприємств при реалізації соціальних інвестицій як основа інноваційного розвитку держави. Економічний аналіз. 2014. Том 17. № 2. С. 305—309.
13. Lesinskiy V., Yemelyanov O., Zarytska O., Symak A., Petrushka T. Devising a Toolset for Assessing the Potential of Loan Financing of Projects Aimed at Implementing Energy-Saving Technologies. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2018. № 4 (13), P. 15—33.
14. Yemelyanov O., Symak A., Petrushka T., Lesyk R., Lesyk L. Assessment of the technological changes impact on the sustainability of state security system of Ukraine

[Online]. Sustainability. 2018. Vol. 10 (4). Available at: <https://doi.org/10.3390/su10041186> (Accessed 29 Nov 2022).

References:

1. Bulavynets', V. M. (2012), "Evaluating the effectiveness of local budgets for social purposes: theoretical aspects", *Naukovyj visnyk: Finansy, banky, investytsii*, vol. 2, pp. 33—38.
2. Vytvyts'ka, U. Ya. (2021), "Evaluation of the effectiveness of social investment", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 97—101.
3. Hrytsaienko, H. I. (2018), "Social investments: the essence, state and features of implementation in rural areas", *Tavrrijs'koho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, vol. 1 (36), pp. 126—132.
4. Kozyk, V. V. and Yanevych, N. Ya. (2014), "Formation of a strategic approach to substantiation of directions of investment of social investments of territorial communities", *Zbirnyk naukovykh prats' "Modeliuvannia regional'noi ekonomiky"*, vol. 1 (23), pp. 376—392.
5. Kondur, O. S., Tsiupa, O. P. and Khynal's'ka, V. V. (2012), "Economic and mathematical forecasting of local budget revenues", *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. 8 (1), pp. 211—215.
6. Kurnosova, K. V. (2012), "Problems of improving the functioning of the material and financial basis of local self-government", *Zovnishnia torhivlia: pravo, ekonomika, finansy*, vol. 3, pp. 49—54.
7. Malikov, V. V. and Diehtiar, O. A. (2012), "Features of using economic and mathematical models for forecasting budget revenues", *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, vol. 1, pp. 75—80.
8. Mel'nychuk, L. (2016), "The essence and importance of social investment", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 11, pp. 434—437.
9. Nadraha, V. (2014), "Theoretical aspects of social investment financing", *Finansy Ukrainy*, vol. 2, pp. 70—78.
10. Sahajdak, I. V. (2012), "Revenues of local budgets in Ukraine: structure and directions of optimization", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 53—55.
11. Feschenko, L. V. (2011), "Improving budget planning and forecasting", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 34, pp. 154—157.
12. Yazliuk, B. O. (2014), "Fundamental and applied economic mechanisms of enterprises in the implementation of social investment as a basis for innovative development of the state", *Ekonomichnyj analiz*, vol. 17, No. 2, pp. 305—309.
13. Lesinskiy, V., Yemelyanov, O., Zarytska, O., Symak, A. and Petrushka, T. (2021), "Devising a Toolset for Assessing the Potential of Loan Financing of Projects Aimed at Implementing Energy-Saving Technologies", *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, vol. 4 (13), pp. 15—33.
14. Yemelyanov, O., Symak, A., Petrushka, T., Lesyk, R. and Lesyk, L. (2018), "Assessment of the technological changes impact on the sustainability of state security system of Ukraine", [Online], *Sustainability*, vol. 10 (4), available at: <https://doi.org/10.3390/su10041186> (Accessed 29 Nov 2022).

Стаття надійшла до редакції 30.11.2022 р.

УДК 334.97

О. О. Маслиган,  
д. е. н., професор кафедри менеджменту, управління економічними процесами  
та туризму, Мукачівський державний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8465-548X>  
Т. В. Кулініч,  
к. е. н., доцент кафедри менеджменту організацій,  
Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0110-7080>  
С. Ю. Сойма,  
к. е. н., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,  
ДВНЗ "Ужгородський національний Університет"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1732-822>

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.23.11

# КАСКАДУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

O. Maslihan,  
Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management,  
Management of Economic Processes and Tourism, Mukachevo State University  
T. Kulinich,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management  
of Organizations, Lviv Polytechnic National University  
S. Soyma,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business Administration,  
Marketing and Management, Uzhhorod National University

## THE BALANCED SCORECARD CASCADING OF FINANCIAL POTENTIAL OF PRODUCTION ENTERPRISE

**Розробка збалансованої системи показників фінансового потенціалу виробничих підприємств створює сприятливі умови для процесу її каскадування в організаційній структурі фінансової служби. Це необхідне для подальшої розробки елементів методики планування та контролінгу. Відтак дослідження орієнтоване на окреслення особливостей каскадування збалансованої системи показників фінансового потенціалу виробничих підприємств. В межах дослідження доведено, що впровадження збалансованої системи показників у фінансову службу оптимізує систему фінансового планування та контролінгу виробничих підприємств, шляхом: забезпечення факторного зв'язку та ієрархічного зіставлення всіх контрольних показників, створення можливостей швидкого виявлення причин відхилень фактичних значень контрольних показників від передбачених якісними стандартами контролю; чіткої фіксації цілей у системі фінансових та нефінансових показників; формування чіткої системи відповідальності за кінцеві результати діяльності. Результати дослідження доводять, що формування стратегічних карток виробничих підприємств дозволяють здійснити балансування цільової підсистеми фінансового потенціалу. Каскадування збалансованої системи показників у межах фінансових служб кількісно**

фіксує обрані стратегічні ініціативи у цільових установах, що ураховують пріоритетні напрямки розвитку та обмеження за ресурсами. Таким чином встановлюється безпосередній зв'язок між цілями та результатами діяльності фінансової служби підприємства та визначені найбільш інформативні контрольні показники. Звернено увагу, що каскадування збалансованої системи показників дозволяє сформулювати модель управління фінансовим потенціалом виробничих підприємств, що враховує багатоцільовий характер їх сучасної діяльності. Такий підхід дозволяє досягти високої результативності в діяльності фінансової служби.

*The development of a Balanced Scorecard of the financial potential of production enterprises creates favorable conditions for the process of consolidation in the organizational structure of the financial service. This is necessary for the further development of elements of the planning and control methodology. Thus, the research is aimed at drawing out peculiarities of the cascade of Balanced Scorecard of the financial potential of production enterprises. Within the framework of the research, it is proved that the introduction of a balanced system of indicators into the financial service optimizes the system of financial planning and control of production enterprises, due to: providing factor communication and hierarchical comparison of all control indicators, creation of opportunities for quick identification of reasons of deviations of actual values of control indicators from the stipulated quality standards of control; clear fixation of goals in the system of financial and non-financial indicators; formation of a clear system of responsibility for the final results of the activity. At the same time, the results of the research note that the formation of strategic cards of production enterprises allows them to carry out a quantitative description of strategic initiatives. The practical result is the balance of the target subsystem of financial potential. The cancellation of the balanced system of indicators within the financial services quantitatively records selected strategic initiatives in target settings, which take into account priority directions of development and resource constraints. This establishes a direct connection between the goals and results of the financial service of the enterprise and defines the most informative control indicators. The authors pay attention that the cascade of a Balanced Scorecard allows to form of a model of management of the financial potential of industrial enterprises takes into account the multi-assessment character of their modern activity, balances the target system, and establishes their direct connection with the results of activity of financial service of the enterprise in all directions. This approach allows for the achievement of high efficiency in the activity of the financial service.*

*Ключові слова: каскадування; організаційна структура; фінансова служба; стратегічна картка; фінансове управління.*

*Key words: cascading; organizational structure; financial service; strategic card; financial management.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Розробка збалансованої системи показників фінансового потенціалу виробничих підприємств створює сприятливі умови для процесу її каскадування у організаційній структурі фінансової служби. Це необхідне для подальшої розробки елементів методики планування та контролінгу. Однак, урахувавши особливості визначеного процесу, першочерговою є вимога "поточної готовності персоналу фінансової служби до участі у розробці збалансованої системи показників структурних одиниць та особистих збалансованої системи показників працівника", на що авторами звернено увагу в попередніх дослідженнях [3]. З метою задоволення визначеної вимоги має бути проведена попередня робота з популяризації збалансованої системи показників фінансового потенціалу у межах фінансових служб виробничих підприємств. У якості засобів популяризації можуть

бути застосовані презентації "Досвід використання збалансованої системи показників на зарубіжних підприємствах" та розповсюдження інформаційних буклетів з питань "досвіду використання збалансованої системи показників" та "розробки збалансованої системи показників та її допомога у організації роботи структурної одиниці".

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед базових досліджень, в яких започатковано розв'язання проблеми каскадування збалансованої системи показників фінансового потенціалу виробничих підприємств та його ключових особливостей нами виділені напрацювання: Сохацької О. М., Смереки С. В., Поканевича Ю. В., Їрухана О. Л., Ветлужських Е. Та ряду інших. Разом з тим, проблемним є те, що окреслені праці присвячені переважно конкретизації змісту збалансованої системи показників в умовах розробки стратегії компанії та контролю за її реалізацією. При цьому самі



Таблиця 1. Аналіз загальної придатності до каскадування збалансованої системи показників

Підприємства	Структурні одиниці	Здатність до співпраці		Загальна придатність до каскадування
		Чисельність	Готові співпрацювати	
ПРАТ «Путильський лісокомбінат» (підприємство 1)	Комерційний відділ	4	4	100%
	Обліковий відділ	5	5	
	Планово-аналітичний відділ	3	3	
	Фінансова дирекція	1	1	
ПРАТ "СПЕЦМЕБЛІ" (підприємство 2)	Плановий відділ	5	2	60%
	Аналітичний відділ	4	4	
	Відділ по роботі з клієнтами	4	2	
	Бухгалтерія	5	3	
	Фінансова дирекція	2	1	
ТОВ «Новий стиль» (підприємство 3)	Плановий відділ	7	7	77%
	Відділ аналізу та контролю	5	3	
	Бухгалтерія	7	3	
	Комерційний відділ	4	4	
	Відділ розрахунків	5	5	
	Фінансова дирекція	3	2	

Джерело: сформовано за даними суб'єктів господарювання.

питання каскадування збалансованої системи показників фінансового потенціалу виробничих підприємств практично не висвітлені в науковій літературі. Відтак, хоча автори і спиралися на окреслені вище праці, однак додатково орієнтувався на власні дослідження, у яких вже сформовані узагальнені дані, які можуть посприяти ідентифікації змісту та специфіки каскадування збалансованої системи показників фінансового потенціалу виробничих підприємств.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є окреслення особливостей каскадування збалансованої системи показників фінансового потенціалу виробничих підприємств.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Умови, коли наявна поточна готовність персоналу фінансової служби до участі у розробці збалансованої системи показників структурних одиниць та особистих збалансованих систем показників оцінені як достатні (таблиці 1) для ініціювання процесу каскадування збалансованої системи показників.

Дані аналізу загальної придатності до каскадування збалансованої системи показників (далі ЗСП) дозволяють стверджувати: ПРАТ "Путильський лісокомбінат" (підприємство 1) є найкращим для каскадування ЗСП у фінансову службу, оскільки проведена популяризація мала високу ефективність, 100% співробітників готові брати безпосередню участь у розробці ЗСП структурних одиниць та особистих ЗСП працівника; ПРАТ

"СПЕЦМЕБЛІ" (підприємство 2) та ТОВ "Новий стиль" (підприємство 3) наразі непридатні для каскадування ЗСП у фінансових службах, робота з популяризації мала недостатню ефективність. Для 100% залучення співробітників фінансових служб у визначений процес необхідно не тільки проведення поглибленої та більш тривалої роботи з популяризації ЗСП (презентацій, бізнес-тренінгів, розповсюдження інформації та прикладів успішного впровадження ЗСП), а й додаткове заохочення робітників до визначеного процесу (впровадження системи премій та доплат за розробку та впровадження ЗСП). Таким чином, для підприємств 2 та 3 розробку збалансованої системи показників доцільно обмежити викладенням змісту її показників ЗСП в інформаційному словнику.

Для полегшення процесу каскадування збалансованої системи показників на ПРАТ "Путильський лісокомбінат" були реалізовані такі заходи:

— поділ процесу каскадування на 3 етапи: підготовчий (каскадування СК); загальний (каскадування ЗСП); кінцевий (формування інформаційного словника);

— ініціювання командної роботи: внутрішні збори співробітників комерційного відділу; внутрішні збори співробітників облікового відділу; внутрішні збори співробітників планово-аналітичного відділу;

— ініціювання взаємодії команд: внутрішні збори співробітників фінансової служби за участі фінансової дирекції;

— синтез ідей та 100% залучення співробітників до процесу каскадування: метод мозкового штурму; тренінги; розповсюдження навчальних матеріалів.

На підготовчому етапі була досягнута деталізація стратегічної карти за відділами та працівниками фінансової служби за допомогою таких заходів:

Складові ЗСП*	Цілі за складовими ЗСП	Цілі за складовими ЗСП	Цілі за складовими ЗСП
	1. 1.1. Оптимізація майна підприємства та структури лісосік	<b>Підвищення рентабельності підприємства</b>	1.2. Підвищення доходу від реалізації продукції 1.3. Економія витрат
	2 2.1. Розширення кола клієнтів	<b>Зменшення впливу зовнішнього фінансового середовища</b> 2.2. Зацікавлені постачальники	2.3. Задоволені інвестори
	3. 3.1. Вмотивовані працівники	<b>Ефективна робота персоналу</b> 3.2. Інформовані працівники	3.3. Кваліфіковані працівники
	4. 4.1. Досконалі інформаційні потоки	<b>Ефективна технологія управління</b>	4.2. Відповідність технології управління специфікаціям
5. 5.1. Висока організаційна культура	<b>Організаційна ефективність</b> 5.2. Високий рівень комунікаційної культури	5.3. Ефективний зворотний зв'язок	

**Рис. 1. Формування каскаду 1 ПРАТ "Путильський лісокомбінат" (опис, фіксація та деталізація стратегічних ініціатив окремих працівників у стратегічній картці)**

\* (1) "зовнішнє фінансове середовище"; (2) "фінансові ресурси підприємства"; (3); (4) "кадрові ресурси фінансової служби", "організаційні ресурси фінансової служби"; (5) "технологічні ресурси фінансової служби".

Джерело: сформовано за даними суб'єктів господарювання.

— характеристика сумарних показників ЗСП та формування каскаду 1;

— розподіл відповідальності за досягнення якісних стандартів сумарних показників ЗСП фінансового потенціалу;

— формування каскаду 2 — опис, фіксація та деталізація стратегічних ініціатив відділів у стратегічній картці;

— формування каскаду 3 — опис, фіксація та деталізація стратегічних ініціатив окремих працівників у стратегічній картці;

— забезпечення збалансованості стратегічної картки на всіх рівнях.

Практичним результатом каскадування стратегічної картки стало: формування каскаду 1 за змістом сумарних показників ЗСП.

Результати формування каскаду 1 (опис, фіксація та деталізація стратегічних ініціатив підприємства у стратегічній картці) наведені на рис. 1

Практичним результатом каскадування стратегічної картки стало: формування каскаду 2 за структурними одиницями:

— комерційним відділом (далі — КВ);

— обліковим відділом (далі — ОВ);

— планово-аналітичним відділом (далі — ПАВ)).

Формування каскаду 2 — опис, фіксація та деталізація стратегічних ініціатив відділів у стратегічній картці наведені на рис. 1.

Таким чином, стратегічні ініціативи каскаду 2 розроблені за стратегічною карткою фінансової служби, орієнтовані на підвищення рентабельності підприємства, а, отже, досягнута збалансованість всіх рівнів.

Практичним результатом каскадування стратегічної картки стало: формування каскаду 3 як особистої стратегічної картки фінансової дирекції. Формування каскаду 3 — опис, фіксація та деталізація стратегічних ініціатив окремих працівників у стратегічній картці наведені на рис. 3.

За результатами каскадування ЗСП отримано кількісний опис стратегічних ініціатив ПРАТ "Путильський лісокомбінат". Практичним результатом є балансування цільової підсистеми фінансового потенціалу. Для за-

безпечення максимальної орієнтації персоналу фінансової служби на підвищення рентабельності підприємства, ефективно розмежування відповідальності за досягнення якісних стандартів контролю ПРАТ "Путильський лісокомбінат" доцільно розширити каскад 3, за допомогою розробки ЗСП працівників: обліковий відділ: головного бухгалтера; бухгалтера рахівника; бухгалтера матеріаліста; бухгалтера операціоніста; секретаря рісепшену; комерційний відділ: начальника відділу; торгових менеджерів; секретаря відділу; планово-аналітичний відділ: головного економіста; аналітика; начальника відділу.

Результати підготовчого етапу сформували подальшу можливість реалізації загального етапу — каскадування ЗСП фінансового потенціалу, що досягнуто шляхом: переведення зафіксованих у каскадованій стратегічній карті ініціатив в сумарні показники; формування цільових установок (якісних стандартів контролю) за визначеними показниками. Результати реалізації загального етапу наведені у таблиці 2.

За результатами каскадування ЗСП виділені сфери контролінгу для каскадів 2 та 3 із закріпленням сумарних показників за ними:

1) для комерційного відділу виділено 14 сумарних показників;

2) для облікового відділу виділено 16 сумарних показників;

3) для планово-аналітичного відділу виділено 12 сумарних показників;

4) для фінансової дирекції виділено 18 сумарних показників.

Результати підготовчого та загального етапів каскадування ЗСП використані для реалізації кінцевого етапу — формування інформаційного словника ЗСП каскадів 2—3.

За допомогою кінцевого етапу здійснений процес структуризації ЗСП за елементами: інформаційних показників; сумарних показників; контрольних періодів реєстрації відхилень; відповідальних за досягнення якісних стандартів контролю; звітності; збирача даних.

Каскадування ЗСП фінансового потенціалу ПРАТ "Путильський лісокомбінат" визначило: стратегічні іні-

КВ		
1.1. 50% передоплата клієнтами знижки у ціні на пільговий термін	<b>Підвищення товарообігу</b> 1.2. Збільшення продажів коштом реалізації відходів	1.3. Проведення відкритих аукціонних торгів при продажах деревини
2. 2.1. Якісне обслуговування (чемність, швидкість реагування)	<b>Збільшення кількості клієнтів</b> 2.2. Максимально інформований клієнт	2.3. Зростаюча якісна клієнтська база
3. 3.1. Опанування працівниками етики ділового спілкування	<b>Сприяння ефективній роботі персоналу</b> 3.2. % від продажів	3.3. Опанування працівниками технологією активних продажів
4. 4.1. Своєчасне передавання інформації	<b>Сприяння поліпшенню технології управління</b>	4.2. Складання повних, достовірних звітів
5. 5.1. Стратегічна обізнаність працівників 2. Закріплення наставників	<b>Сприяння організаційній ефективності</b> 5.3. Сприяння розробці кодексу ділової	5.4. Спільне розв'язання проблем відділу
ОВ		
1. 1.1. Підвищення дохідності лісосік	<b>Оптимізація майна підприємства та структури лісосік</b> 1.2. Закупівля новітнього обладнання	1.3. Відбір майна для продажу 1.4. Сплата прострочених та термінових зобов'язань
2. 2.1. Участь у тендерах на лісозаготівлі 2.2. Резервування коштів на участь у тендерах	<b>Пошук зовнішніх резервів оптимізації майна</b> 2.3. Своєчасна сплата зобов'язань	2.4. Щорічні стабільні дивіденди акціонерам
3. 3.1. Інформування робітників, що до новітньої моделі управління	<b>Підвищення ефективності роботи персоналу</b> 3.2. Преміювання найкращих працівників	3.3. Збільшення кількості бухгалтерів АРМ
4. 4.1. Додержання графіка документообігу	<b>Сприяння поліпшенню технології управління</b>	4.2. Забезпечення повноти, релевантності даних
5. 5.1. Стратегічно обізнаний персонал 5.2. Підтримання ініціативних працівників	<b>Сприяння поліпшенню організаційної ефективності</b> 5.3. Участь у розробці кодексу ділової етики	5.4. Спільне розв'язання проблем відділу 5.5. Практика наставництва
ПАВ		
1.1. Добір платоспроможних учасників аукціонних торгів	<b>Сприяння підвищенню рентабельності підприємства</b>	1.2. Добір найбільш вигідного постачальника обладнання
2. 2.1. Моніторинг пропозицій на тендер	<b>Сприяння мінімізації впливу зовнішнього фінансового середовища</b> 2.2. Моніторинг потреб клієнтів	2.3. Розробка аналітичних звітів для акціонерів 2.4. Моніторинг потреб акціонерів
3. 3.1. Підвищення інформованості економістів щодо нових моделей аналізу та планування	<b>Підвищення ефективності роботи працівників відділу</b> 3.2. Підтримка ініціативних працівників	3.3. Преміювання найкращих працівників 3.4. Проведення внутрішніх конкурсів
4. 4.1. Забезпечення відповідності специфікації	<b>Удосконалення технології управління</b> 4.2. Додержання графіка документообігу	4.3. Додержання повноти, вірогідності управлінських звітів
5. 5.1. Стратегічне інформування працівників	<b>Сприяння організаційній ефективності відділу</b> 5.2. Спільне розв'язання проблем відділу	5.4. Участь у розробці кодексу ділової етики 5.3. Призначення наставників молодим спеціалістам

**Рис. 2. Формування каскаду 2 ПРАТ "Путильський лісокомбінат" (опис, фіксація та деталізація стратегічних ініціатив відділів у стратегічній картці)**

Джерело: сформовано за даними суб'єктів господарювання.

ціативи відділів та працівників фінансової служби з реалізації фінансової стратегії; сумарні показники сфер контролінгу та якісні стандарти контролю відділів та окремих працівників; елементи системи моніторингу.

Результати апробації елементів методики управління фінансовим потенціалом виробничого підприємства дозволяють порекомендувати до впровадження ПРАТ "Путильський лісокомбінат" систему пріоритетів. Рекомендована до впровадження система пріоритетів передбачає таке її розмежування на каскаді 1:

1) закріпити 1 рівень важливості за показником рентабельності власного капіталу;

2) закріпити 2 рівень важливості за сумарними показниками: коефіцієнти абсолютної ліквідності; дохід від реалізації продукції; задоволеність потреб клієнта; зацікавленість постачальників; задоволеність акціонерів; вмотивовані працівники; відповідність працівників посадам; якість інформаційних потоків; відповідність технології управління специфікаціям; організаційний клімат; комунікаційна культура; зворотний зв'язок; чистий прибуток; власний капітал;

3) закріпити 3 рівень важливості за інформаційними показниками: грошові активи; поточні зобов'язання; відповідність системи контролінгу специфікаціям; відповідність системи оперативного фінансового планування специфікаціям; відповідність системи поточного фінансового планування специфікаціям; відповідність системи перспективного фінансового планування специфікаціям; відповідність системи аналізу специфікаціям; відповідність системи стимулювання специфікаціям; сума дебіторської заборгованості; обсяг продажів відходів; кількість аукціонних торгів у міс.; середній % відходів на наявних лісосіках; вартість нового обладнання; вартість неліквідного майна; найбільш термінові короткострокові зобов'язання; ефективність аукціонних торгів; сума переплати за обладнання; випадки розкрадання майна та безгосподарності; випадки продажу майна підприємства за заниженою ринковою вартістю; випадки перевитрат; випадки неефективної організації аукціонних торгів; якість обслуговування; інформованість клієнтів; клієнтська база; кількість привабливих запрошень на тендерні торги за рік; резерв коштів для

1.1. Контроль оптимізації майна підприємства та структури лісосік 1.2. Недопущення розкрадання майна, безгосподарності	<b>Підвищення рентабельності підприємства</b> 1.3. Контроль за витратами	1.3. Контроль ефективності аукціонних торгів (недопущення помилкових, не ефективних дій)
2. 2.1. Увага до найкращих клієнтів (підтримання зв'язку)	<b>Зменшення негативного впливу зовнішнього фінансового середовища</b>	2.2. Увага до провідних акціонерів (підтримання постійного зв'язку)
3. 3.1. Просування по службі найкращих працівників	<b>Сприяння ефективній роботі персоналу</b> 3.2. Увага до потреб та пропозицій підлеглих	3.3. Забезпечення відповідності працівника посаді
4. 4.1. Ініціювання заходів з поліпшення організаційної культури та комунікаційного клімату	<b>Сприяння удосконаленню технології управління</b> 4.2. Повнота, вірогідність, інформаційних потоків	4.3. Ініціювання та підтримання процесу оптимізації системи фінансового планування та фінансового контролю
5. 5.1. Ініціювання заходів з підвищення стратегічної обізнаності персоналу	<b>Сприяння організаційній ефективності</b> 5.2. Розробка кодексу ділової етики та контроль за його виконанням	5.3. Участь у розв'язанні проблем фінансової служби. 5.4. Впровадження пошти керівника для запитань підлеглих

**Рис. 3. Формування каскаду 3 ПРАТ "Путильський лісокомбінат" (опис, фіксація та деталізація стратегічних ініціатив окремих працівників у стратегічній картці)\***

\* Лавров Микола Васильович, посада: Фінансовий директор ПРАТ "Путильський лісокомбінат".  
Джерело: сформовано за даними суб'єктів господарювання.

участі у тендерах; випадки несвоєчасної сплати зобов'язань упродовж року; середня сума дивідендів на 1 акцію; задоволення інформаційних потреб акціонерів; повнота моніторингу; зв'язок з найкращими клієнтами; зв'язок з провідними акціонерами; кваліфікація працівників відділів КВ, ОВ, ПАВ; справедлива винагорода за працю; вмотивованість працівників ПАВ, ОВ; якість інформаційних потоків КВ, ОВ, ПАВ (Г1); стратегічна обізнаність працівників відділу КВ, ОВ, ПАВ; практика наставництва КВ, ОВ, ПАВ; практика обговорення проблем відділу КВ, ОВ, ПАВ; ділова етика КВ, ОВ, ПАВ;

Наступне розмежування пріоритетів на каскаді 2—3:

1) закріпити 1 рівень важливості за показниками: коефіцієнти абсолютної ліквідності; дохід від реалізації продукції; задоволеність потреб клієнта; зацікавленість постачальників; задоволеність акціонерів; відповідність технології управління специфікаціям;

2) закріпити 2-й рівень важливості за показниками 3 рівня важливості каскаду 1;

3) закріпити 3-й рівень важливості за показниками: обсяг реалізації технічної зелені; обсяг реалізації тонкоміру, хворосту, кускової деревини; обсяг реалізації деревостружки; обсяг деревини, поданий на торги (м<sup>3</sup>); обсяг залишків деревини після торгів (м<sup>3</sup>); найвигідніша надана пропозиція; прийнята підприємством пропозиція; частка паливних дров у виробництві; частка тонкоміру у виробництві; частка технічної зелені у виробництві; вартість основних фондів, що переамортизовані; вартість залежалих виробничих запасів; вартість незавершеного будівництва; вартість інших фондів, що не використовуються; поточна заборгованість (перед бюджетом, за товари, з оплати праці); ввічливість персоналу; швидкість реагування на скарги; швидкість виконання замовлень; якість супровідної документації (накладних, податкових накладних); якість поставленої продукції; інформованість клієнтів щодо виробничих по-

зицій; інформованість клієнтів щодо пропозицій місяця; інформованість клієнтів щодо системи цін та знижок; бажання клієнтів збільшити обсяг за купівель; просточена дебіторську заборгованість за товари, роботи, послуги; платоспроможність клієнтів; моніторинг тендерних пропозицій; моніторинг потреб клієнтів; моніторинг потреб акціонерів; зрозумілість звітних даних; повнота звітних даних; своєчасність подання; реагування на скарги клієнтів; постійна увага до клієнтів (подарунки за збільшення обсягу купівель, подарунки до свят, вечірки для постійних клієнтів); можливість надання клієнтами пропозицій з покращення обслуговування, асортименту та якості продукції; реагування на скарги акціонерів; постійна увага до акціонерів (подарунки до свят, корпоративні вечірки); можливість надання акціонерами пропозицій щодо розвитку підприємства; навички роботи з новими моделями аналізу та планування; навички роботи з локальною базою даних \ мережею; навички роботи з програмою 1С Підприємство версія 7х7; навички ділового спілкування; навички активних продажів; умови праці; можливості для саморозвитку; винагорода за працю; зрозумілість інформації; відсутність похибок у даних; релевантність; корисність (ефект від використання інформації повинен покривати витрати на її отримання); достовірність; уявлення про місію та бачення підприємства; уявлення про основні цілі підприємства; уявлення про основні цілі відділу; потреба у наставництві; бажання наставника співпрацювати; корисність наставництва; участь у розробці кодексу ділової етики; виконання основних положень кодексу ділової етики; прийняття основних положень кодексу ділової етики; атмосфера на внутрішніх зборах; кінцева вирішеність питань.

Сформована система пріоритетів з урахуванням наданих рекомендацій здатна забезпечити швидкий процес визначення причин відхилень фактичних ве-

**Таблиця 2. Каскадована ЗСП ієрархічного рівня  
ПРАТ "Путильський лісокомбінат"**

	Стратегічні цілі	Кількісний вираз цілей		
		Назва сумарного показника	Початкове значення	Цільове значення
<b>Каскад 2. КВ</b>				
1	1	дохід від реалізації продукції (а2)	2916	3264,8
	1.1.	Сума дебіторської заборгованості, тис грн (A1)	155,7	75,7
	1.2.	Обсяг продажів відходів, тис грн (A2)	0	46,8
	1.3.	Кількість аукціонних торгів у місяць, вип. (A3)	0	8
2	2.1.	Якість обслуговування (B1)	1 Б*	5 Б
	2.2.	Інформованість клієнтів (B2)	1 Б	3 Б
	2.3.	Клієнтська база (B3)	1 Б	3 Б
3	3.1,3.3	Кваліфікація працівників відділу (B1)	0 Б	2 Б
	3.2	Справедлива винагорода за працю (B2)	0 Б	1 Б
4	4.1-4.2	Якість інформаційних потоків (Г1)	0,1 Б	0,2 Б
5	5.1	Стратегічна обізнаність працівників відділу (Д1)	0 Б	3 Б
	5.2	Практика наставництва (Д2)	0 Б	3 Б
	5.3	Ділова етика (Д3)	0 Б	3 Б
	5.4	Практика обговорення проблем відділу (Д4)	0 Б	2 Б
<b>Каскад 2.ОВ</b>				
1		коефіцієнти абсолютної ліквідності (а1)	0,003	0,2
	1	Середній % відходів на наявних лісосіках, % (A4)	39	28
		Вартість нового обладнання, тис. грн (A5)	0	160000
		Вартість неліквідного майна, тис. грн (A6)	779	0
		Найбільш термінові короткострокові зобов'язання, тис. грн (A7)	702,6	0
2	2.1.	Кількість привабливих запрошень на тендерні торги, за рік (B4)	2	6
	2.2.	Резерв коштів для участі у тендерах, тис. грн (B5)	0	20
	2.3.	Випадки несвочасної сплати зобов'язань упродовж року, вип. (B6)	79	0
	2.4.	Середня сума дивідендів на 1 акцію (B7)	0	0,16
3	3.1.	Вмотивованість працівників (B3)	1 Б	3 Б
	3.2.	Кваліфікація працівників (B1)	1 Б	2 Б
4	4.1.-4.2.	Якість інформаційних потоків (Г1)	0,1	0,2
5	5.1.	Стратегічна обізнаність працівників відділу (Д1)	1 Б	3 Б
	5.2.	Ділова етика (Д3)	0 Б	3 Б
	5.3.	Практика обговорення проблем відділу (Д4)	0 Б	2 Б
	5.4.	Практика наставництва (Д2)	0 Б	3 Б
<b>Каскад 3. ПАВ</b>				
1	1	дохід від реалізації продукції (а2)		
	1.1.	Ефективність аукціонних торгів,% (A8)	-	60-100
	1.2.	Сума переплати за обладнання, тис грн (A9)	-	0
2	2.2.	Задоволення інформаційних потреб акціонерів (B9)	1 Б	2 Б
	2.1.2.3.	Повнота моніторингу (Б 8)	0 Б	3 Б
3	3.1	Кваліфікація працівників ПАВ (B1)	0 Б	3 Б
	3.2-3.4	Вмотивованість працівників (B3)	0 Б	3 Б
4	4.1	Відповідність технології управління специфікаціям (г2)	1 Б	5 Б
	4.2- 4.3	Якість інформаційних потоків (Г1)	0,1 Б	0,2 Б
5	5.1.	Стратегічна обізнаність працівників відділу (Д1)	1 Б	3 Б
	5.2.	Практика обговорення проблем відділу (Д4)	0 Б	2 Б
	5.3.	Практика наставництва (Д2)	0 Б	3 Б
	5.4.	Ділова етика (Д3)	0 Б	3 Б
<b>Каскад 3. ЗСП фінансового директора</b>				
1		рентабельності власного капіталу (а0)		
1.	1.1.	Випадки розкрадання майна та безгосподарності, р. (A10)	12	0
	1.2.	Продаж майна за заниженою ринковою вартістю, р. (A11)	3	0
	1.3.	Випадки перевитрат, разів (A12)	130	0
	1.4.	Неефективна організація аукціонних торгів, разів (A13)	-	0
2.		задоволеність потреб клієнта (б1); зацікавленість постачальників (б2); задоволеність акціонерів (б3)		
2.	2.1.	Зв'язок з найкращими клієнтами (B10)	1 Б	3 Б
	2.2.	Зв'язок з провідними акціонерами (B11)	1 Б	3 Б
3.	3.1.	Вмотивованість персоналу (в1)	0 Б	2 Б
	3.2.	Відповідність робітників посадам (в2)	0 Б	3 Б
4.	4.1.	Загальна якість інформаційних потоків (г 1)	0 Б	3 Б
	4.2.	Відповідність технології управління специфікаціям (г2)	1 Б	5 Б
5.	5.1.	Стратегічна обізнаність персоналу(Д1)	1 Б	3 Б
	5.2.	Ділова етика (Д3)	0 Б	3 Б
	5.3.	Практика обговорення проблем служби (Д4)	0 Б	2 Б
	5.4.	Зворотний зв'язок (д3)	2 Б	5 Б

Примітки.

\* Б — бальна оцінка.

Джерело: сформовано за даними суб'єктів господарювання.



личин від передбачених якісними стандартами контролю.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У межах дослідження зроблений висновок, що впровадження збалансованої системи показників у фінансову службу оптимізує системи фінансового планування та контролінгу виробничих підприємств. При цьому результати дослідження досолили сформулювати наступні висновки:

1. Формування стратегічних карток виробничих підприємств дозволяє здійснити кількісний опис стратегічних ініціатив. Практичним результатом є балансування цільової підсистеми фінансового потенціалу. Каскадування збалансованої системи показників у межах фінансових служб кількісно фіксує обрані стратегічні ініціативи у цільових установках, що ураховують пріоритетні напрямки розвитку та обмеження за ресурсами. Таким чином встановлюється безпосередній зв'язок між цілями та результатами діяльності фінансової служби підприємства та визначені найбільш інформативні контрольні показники.

2. Каскадування збалансованої системи показників оптимізує системи фінансового планування та контролінгу виробничих підприємств внаслідок: забезпечення факторного зв'язку та ієрархічного зіставлення всіх контрольних показників, створення можливостей швидкого виявлення причин відхилень фактичних значень контрольних показників від передбачених якісними стандартами контролю; чіткої фіксації цілей у системі фінансових та не фінансових показників; формування чіткої системи відповідальності за кінцеві результати діяльності.

3. Каскадування збалансованої системи показників дозволяє сформулювати модель управління фінансовим потенціалом виробничих підприємств, що враховує багатоцільовий характер їх сучасної діяльності, збалансовує цільову систему та налагоджує їх безпосередній зв'язок з результатами діяльності фінансової служби підприємства у всіх ракурсах (стосовно кадрових, технологічних та організаційних ресурсів фінансової служби, фінансових ресурсів підприємства, зовнішнього оточення). Такий підхід дозволяє досягти високої результативності в діяльності фінансової служби.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у впровадженні запропонованої автором моделі управлінської парадигми виробничих підприємств, що вдосконалює систему управління їх фінансовим потенціалом через оптимізацію ресурсної підсистеми, що забезпечує його життєздатність.

#### Література:

1. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей. Альпина Бизнес Букс, 2008. 208 с.

2. Їрухан О. Л. Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: "Економічні науки". 2010. № 1, Т. 2. С. 29—35.

3. Маслиган О. О., Коробович Л. П., Кулініч Т. В. Проектування інформаційно-організаційних ресурсів фінансового потенціалу виробничого підприємства. Інвестиції: практика та досвід, 2020, № 18. С. 18—24.

4. Поканевич Ю. В. Методологія та основні концепції розробки "стратегічних карт" розвитку компанії. Торговля і ринок України. 2009. Вип. 28. Т. 2. С. 247—252.

5. Сохацька О. М., Смерека С. В. Особливості формування стратегічних карт підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 4. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7826> (дата звернення: 24.11.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.21

#### References:

1. Vetluzhskikh, E. (2008), *Stratēhicheskaia karta, sistemnyj podkhod y KPI: Ynstrumenty dlia rukovodytelej* [Strategic map, systems approach and KPI: Tools for managers], Alpina Business Books, Moscow, Russia.

2. Yiryhan, O. L. (2010), "Science of the Interpretation of the Functional Strategy of Corporate Governance", *Bulletin of Khmelnytsky National University. Seria: "Economic-science"*, Vol. 1 (2), pp. 29—35.

3. Maslygan, O.O., Korobovych, L.P. and Kulinich, T.V. (2020), "Designing information and organizational resources of the financial potential of a manufacturing enterprise", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, Vol. 18, pp. 18—24.

4. Pokanevich, Yu.V. (2009), "Methodology and the basic concept of the development of "strategic cards" company development", *Trading in Ukraine*, Vol. 28. (2), pp. 247—252.

5. Sokhatska, O. and Smereka, S. (2020), "Features of the strategic cards formation for the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7826> (Accessed 24 Nov 2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.21  
*Стаття надійшла до редакції 24.11.2022 р.*

[www.dy.nayka.com.ua](http://www.dy.nayka.com.ua)

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ  
удосконалення та розвитку**

**Виходить 12 разів на рік**

включено до переліку наукових фахових видань України  
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**  
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України  
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)  
тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73

УДК 005.096:657

*I. M. Sysoeva,**д. е. н., доцент, професор кафедри економіки обліку та оподаткування, Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0567-1658>**V. V. Roleders,**к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, страхування та банківської справи, Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6653-6583>**O. B. Pohrishchuk,**к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки обліку та оподаткування, Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9513-0585>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.23.19

## СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ: РЕАЛІЇ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

*I. Sysoeva,**Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economics, Accounting and Taxation, Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics of the West Ukrainian National University**V. Roleders,**PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Insurance and Banking, Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics of the West Ukrainian National University**O. Pohrishchuk,**PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Accounting and Taxation, Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics of the West Ukrainian National University*

### SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS IN THE CONDITIONS OF THE FORMATION OF A CIRCULAR ECONOMY: THE REALITIES OF DOING BUSINESS IN THE CONDITIONS OF WAR

**У статті досліджено, як компанії працювали та й продовжують працювати в умовах загострення екологічної ситуації, збільшення випадків нерівності та порушення прав людини, і що найстрашніше, в умовах військових дій, що впливає на їхні відносини із суспільством та корпоративну соціальну відповідальність. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні в умовах повномасштабної війни — це єдиний показник того, що підприємство базується на цінностях та переконаннях, що у попередні роки, (під час пандемії) соціальна відповідальність була частиною комунікаційної стратегії компаній, то останні кілька місяців вона стає невід'ємною частиною розвитку і життєстійкості бізнесу. Загострення суспільних та екологічних проблем підкреслює той факт, що всі ми перебуваємо в одному човні. Бізнес, який мислить стратегічно, розуміє: без підтримки, яку зараз потрібно надавати партнерам та суспільству загалом, майбутнього не буде.**

**Corporate social responsibility is a management concept in which companies integrate social and environmental issues into their business operations and interact with their stakeholders. In today's socially conscious environment, employees and clients attach great importance to work and spend money on enterprises that prioritize corporate social responsibility.**

**The aim of the study is to determine the main aspects of social responsibility of business in the conditions of sustainable development, pandemic and martial law.**

**The idea of corporate social responsibility took on a complete form several decades ago, when at the World Economic Forum in Davos, UN Secretary-General Kofi Anon appealed to the leaders of the world's largest companies to join an international initiative — the Global Compact, within which conditions are created for business cooperation with UN agencies, trade unions, non-governmental organizations for the implementation of the general principles of social equality and environmental protection. Based on the advantage of joint actions, the Global Compact defines the task of developing the principles of social responsibility of business, ensuring its participation in solving the most acute problems of globalization. Thus, private business, joining the contract in cooperation with other social partners, will be able to contribute to the implementation of the idea of forming a sustainable and open global economy.**

**Social responsibility of business in Ukraine in a full-scale war is the only indicator that the company is based on values and beliefs that in previous years (during the pandemic) social responsibility was part of the communication strategy of companies, then the last few months it has become an integral part of the development and resilience of business. The aggravation of social and environmental problems is underlined by the fact that we are all in the same boat. A business that thinks strategically understands that without the support that must now be provided to partners and society as a whole, there will be no future. The emergence of new vacancies in March shows that after the shutdown of activities, businesses of various sizes and industries have undergone a process of adaptation to new conditions and resume work. Nevertheless, one should not take this as a full-fledged revival of the labor market. The priority direction of the business is the preservation of staff and the support of its employees.**

*Ключові слова: соціальна відповідальність бізнесу, глобальна економіка, циркулярна економіка, Глобальний договір, воєнний стан, соціальний аудит, екологічний контроль.*

*Key words: social responsibility of business, global economy, circular economy, Global Compact, martial law, social audit, environmental control.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Соціальна відповідальність в умовах формування концепції збалансованої господарської діяльності — це поширення практики соціальної відповідальності в системі менеджменту на сучасному етапі трансформації економіки. У процесі формування теоретичних та практичних підходів становлення сталого національного розвитку інтеграція універсальних принципів, що стосуються прав людини та її трудових позицій, а також стандартів охорони довкілля є актуальною та своєчасною. Особливо, в умовах війни.

## АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Фундамент наукового менеджменту закладений у працях П. Дракера, Г. Саймона, А. Етціоні, Л. Берта-ланфі, Р. Майлза, Дж. Армстронга, К. Гріна та ін. [6; 10; 2-6]. Їхні роботи послужили вихідною точкою для практичних розробок у сфері "гуманізації праці" і нових форм організації соціального управління, а також стали основою спеціальної управлінської функції, названої управління персоналом чи (що більш правильно) управління людськими ресурсами.

Проблема реалізації соціальної відповідальності на різних рівнях з використанням організаційно-економі-

чного та організаційного інструментарію залишається в Україні недостатньо розробленою: потребує подальших досліджень методологія ведення соціального обліку та практичне її застосування (зокрема, створення загальнодержавних форм звітності, які опосередковані або прямо будуть відображати реалізацію соціальних програм підприємства).

Соціальну функцію підприємництва (зазвичай в обороті використовують такі категорії як "соціальна відповідальність бізнесу", "корпоративна соціальна відповідальність") оцінюють за допомогою соціального аудиту.

У наукових дослідженнях доктора соціальних наук О. В. Мазурика подальший розвиток соціального аудиту в Україні представлено через визначення соціальних контекстів. Першим таким перспективним контекстом є соціальна відповідальність. Національна модель соціального аудиту повинна спиратися на наявні практики соціальної відповідальності, які, у свою чергу, мають бути широко інтегровані в діяльність вітчизняних компаній та державних структур, що відповідають за дотримання життєвих стандартів населення. Другим за важливістю контекстом розгортання соціального аудиту є соціальне партнерство. Усі учасники соціально-партнерської угоди повинні соціалізувати ринок праці:

Таблиця 1. Екологічні, соціальні та економічні питання (ESG)

PSR–корпоративна соціальна відповідальність:	Сталий розвиток:
1. Зацікавлені сторони (стейкхолдери)	1. Енергія та викиди
2. Етика	2. Відходи
3. Співробітники	3. Управління ресурсами
4. Благодійність	4. Зелений офіс та виробництво
5. Добробут	5. Відповідальні закупівлі
6. Спільнота	6. Чесна торгівля
	7. Цілі сталого розвитку (ЦСР) ООН, які ще називають «Глобальними цілями» – це загальний заклик до дій, спрямованих на те, щоб покінчити з бідністю, захистити планету і забезпечити мир і процвітання для всіх людей у світі.
<b>Довкілля, соціальна сфера та управління (ESG):</b> Інтегрована оцінка, управління та звітність, загрози та ризики, прозорість, управління даними.	

Джерело: власна розробка авторів.

підприємці мають підвищити рівень соціального забезпечення своїх працівників, профспілки — удосконалити зміст трудових угод між роботодавцями та найманими працівниками в частині соціальних гарантій; держава — створити механізм заохочення сторін до вирішення соціально-трудових проблем методами соціального партнерства [13; 14; 15]. Отже, соціальний аудит здатний надати соціальним партнерам на підприємстві, органам влади, професійним об'єднанням об'єктивну інформацію, сформовану в результаті обстеження реального стану справ на підприємстві. Соціальний аудит, який виконується за міжнародними стандартами, формує впевненість, що компанія працює добре; його результати дозволяють виявити недоліки та скоригувати діяльність компанії, а це сприятиме досягненню більшого економічного ефекту.

Методологічною базою соціального аудиту слугують основні положення теорії соціоекономіки, розробленої американським науковцем і суспільним діячем А. Етціоні на основі філософії комунітаризму [6, с. 600]. На відміну від інших різновидів аудиту, практичне спрямування соціального аудиту переважно виражається в діагностиці стану соціальних відносин на мікрорівні, управлінні соціальним капіталом і відповідності внутрішніх правил обов'язковим умовам трудового законодавства.

Щодо процесу формування сучасної концепції соціального аудиту, цілком справедливо зазначити, що це і є саме той випадок, коли, незважаючи на позитивне значення для концепції людського розвитку попередніх теорій, основним "постачальником" нових ідей є саме життя, повсякденна практика суспільного розвитку. Заслугує на окрему увагу й "теорія соціальної спрямованості", одним з авторів якої є А. Етціоні. Він трактував "мобілізаційні сили колективів і суспільств як основне джерело їх власних перетворень і трансформацій їхніх відносин з іншими соціальними одиницями" [6, с. 393]. У рамках цієї теорії порушено питання про те, як той або інший суб'єкт спрямовує процес і змінює структуру або межі соціального цілого [6, с. 78]. Дійсним суб'єктом соціальної самотрансформації А. Етціоні назвав колективи різних типів.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є визначення основних аспектів соціальної відповідальності бізнесу в умовах сталого розвитку, пандемії та воєнного стану.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення цих цілей суб'єкти господарювання повинні враховувати необхідність одержання оперативної та достовірної інформації про вплив підприємства на різні сторони життя суспільства. Це обумовлює необхідність переформатування інформаційного забезпечення оцінки результативності не тільки виконання економічних показників, а й показників соціального розвитку трудових ресурсів.

Спочатку під час пандемії, яка вперше за всі часи вразила абсолютно весь світ, багато компаній попали в складну ситуацію, тому настав час звернути увагу на нефінансові рішення для зміцнення імунітету бізнесу. Одним із них є ESG. ESG (Environmental, Social and Governance) довкілля, соціальна сфера та управління. CSR або корпоративна соціальна відповідальність у поєднанні зі сталим розвитком і формують ESG (таблиця 1).

Екологічні проблеми України загалом не відрізняються від відомих світових проблем: зміна клімату, зокрема ослаблення озонового рівня; забруднення атмосфери з утворенням кислотних опадів і отруйних речовин; забруднення вод (морів та річок) важкими металами і хімічними сполуками; виснаження і забруднення поверхневих вод і ґрунту; скорочення площі лісів; зниження здатності природного середовища до самоочищення і самовідновлення; утворення збудників нових захворювань рослин, тварин і людини. В останні десятиріччя спостерігається погіршення стану навколишнього середовища, що відчутно негативно впливає на якість життя населення, лімітує можливості економічного і соціального розвитку крупних промислових регіонів та міст. Більше 80% ресурсів, що видобуваються, спрямовуються на підтримку ресурсовидобувних та ресурсомістких обробних виробництв. Виплавка 1 тонни сталі "з'їдає" до 20 т первинних ресурсів. Більше 75% відходів виробництва мають певний



**Рис. 1. Соціальна відповідальність бізнесу під час війни**

Джерело: розроблено авторами на основі [17].

ступінь токсичності для навколишнього середовища і здоров'я людини. Марнотратний та деструктивний характер природокористування постійно породжує нові та все більш гострі екологічні проблеми, що свідчить про кризовий стан нинішньої державної політики природокористування.

З метою охорони навколишнього природного середовища в Україні повинна здійснюватися екологічна політика, спрямована на збереження безпечного для існування живої і неживої природи навколишнього середовища; захист життя та здоров'я населення від негативного впливу, зумовленого забрудненням довкілля; досягнення гармонійної взаємодії суспільства і природи; охорону, раціональне використання й відтворення природних ресурсів. Одним із шляхів вирішення екологічних проблем країни є дієвий громадський контроль за додержанням вимог законодавства про охорону навколишнього природного середовища, що здійснюється, зокрема, громадськими екологічними та природоохоронними організаціями.

Громадський екологічний контроль здійснюється з метою реалізації права кожного на сприятливе навколишнє середовище і запобігання порушення законодавства в галузі охорони навколишнього середовища.

Метою громадського екологічного контролю є забезпечення безпечного стану навколишнього природного середовища. Цей вид діяльності врегульований правовими нормами щодо перевірки дотримання державними органами, органами місцевого самоврядування, фізичними і юридичними особами вимог природоохоронного законодавства.

Об'єктом громадського екологічного контролю є дії та бездіяльність підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, державних органів, посадових осіб, а також громадян, які впливають або можуть вплинути в майбутньому на стан навколишнього природного середовища [12].

Суб'єктом громадського екологічного контролю є, насамперед, громадські інспектори з охорони дов-

кілля, громадські організації, окремі громадяни чи їх групи, зацікавлені в забезпеченні безпечного та якісного стану навколишнього природного середовища.

Ідея корпоративної соціальної відповідальності набула закінченого вигляду декілька десятків років тому, коли на всесвітньому економічному форумі в Давосі Генеральний секретар ООН Кофі Анон звернувся до лідерів найбільших компаній світу із закликом приєднатися до міжнародної ініціативи — Глобального договору [16], в рамках якого створюються умови для співпраці бізнесу з установами ООН, профспілками, неурядовими організаціями для втілення в життя загальних принципів соціальної рівності та збереження довкілля.

Спираючись на перевагу спільних дій, у Глобальному договорі визначено завдання розвитку принципів соціальної відповідальності бізнесу, забезпечення його участі у вирішенні найбільш гострих проблем глобалізації. Таким чином, приватний бізнес, приєднавшись до договору в співпраці з іншими соціальними партнерами, зможе сприяти реалізації ідеї формування стійкої і відкритої глобальної економіки. Глобальний договір є системою стосунків у формі мережі, організованої на базі Бюро Глобального договору і шести установ ООН і всіх учасників, що приєдналися, включивши його принципи в свою стратегію розвитку і практичної діяльності [15; 16].

Надзвичайно важливою є соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни.

YOUkraina соціальний проєкт, ініційований дослідницькою компанією Factum Group Ukraine [17]. Моніторинг з наданням достовірної статистичної інформації щодо настроїв українців. Вибірка становить 494 інтерв'ю з максимальною статистичною похибкою не більше 5%. Цільова аудиторія: міське населення України 18—55 років (інтернет-користувачі, міста з населенням 50тис+). Дата проведення опитування 15—18 квітня 2022 року.



Таблиця 2. Збереження робочих місць роботодавцями, 2022 рік

Розмір п-ства	Від 1 до 10 працівників, у %	Від 10 до 50 працівників, у %	Від 50 до 100 працівників, у %	Від 100 до 500 працівників, у %	Від 500 і більше працівників, у %
Так	14	17	11	23	35
Ні	28,5	17,8	15,4	16,3	22
Залежно від регіону	13,6	9,1	45,5		31,8

Джерело: розроблено на основі джерела [18].

Допомога від звичайних українців — найчастіше згадуваний ресурс допомоги країні (88%). Також на вустах допомога від: українських волонтерських організацій (82%), іноземців (76%), іноземних та українсько-го урядів (74% та 73% відповідно).

Найбільш поміченою лишається допомога від українських компаній, що працюють у сфері телекомунікацій та мобільного зв'язку (46%). Далі згадують про допомогу від: виробництва продуктів харчування / харч. промисловості (38%), логістики та доставки (34%), банківської сфери / фінансів (32%), компаній ІТ сектору (28%).

Компанії працювали та й продовжують працювати в умовах загострення екологічної ситуації, збільшення випадків нерівності та порушення прав людини, і що найстрашніше, в умовах військових дій, що впливає на їхні відносини із суспільством та корпоративну соціальну відповідальність. Якщо у попередні роки соціальна

відповідальність була частиною комунікаційної стратегії компанії, то останні кілька місяців вона стає невід'ємною частиною розвитку і життєстійкості бізнесу. Суспільні та екологічні проблеми підкреслили той факт, що всі ми перебуваємо в одному човні. Бізнес, який мислить стратегічно, розуміє: без підтримки, яку зараз потрібно надавати партнерам та суспільству загалом, майбутнього не буде.

Поява нових вакансій у березні показує те, що після зупинки діяльності бізнес різного розміру та галузей пройшов процес адаптації до нових умов та відновлює роботу. Проте не варто сприймати це як повноцінне пожвавлення ринку праці. Пріоритетним напрямком бізнесу є збереження персоналу та підтримка своїх співробітників. Проте, 81,3% компаній відповіли, що зараз не здійснюють найм нових співробітників. Ще 3% зазначили, що шукають персонал лише в тих регіонах, де працює бізнес, а саме у західних регіонах України. Мікро-

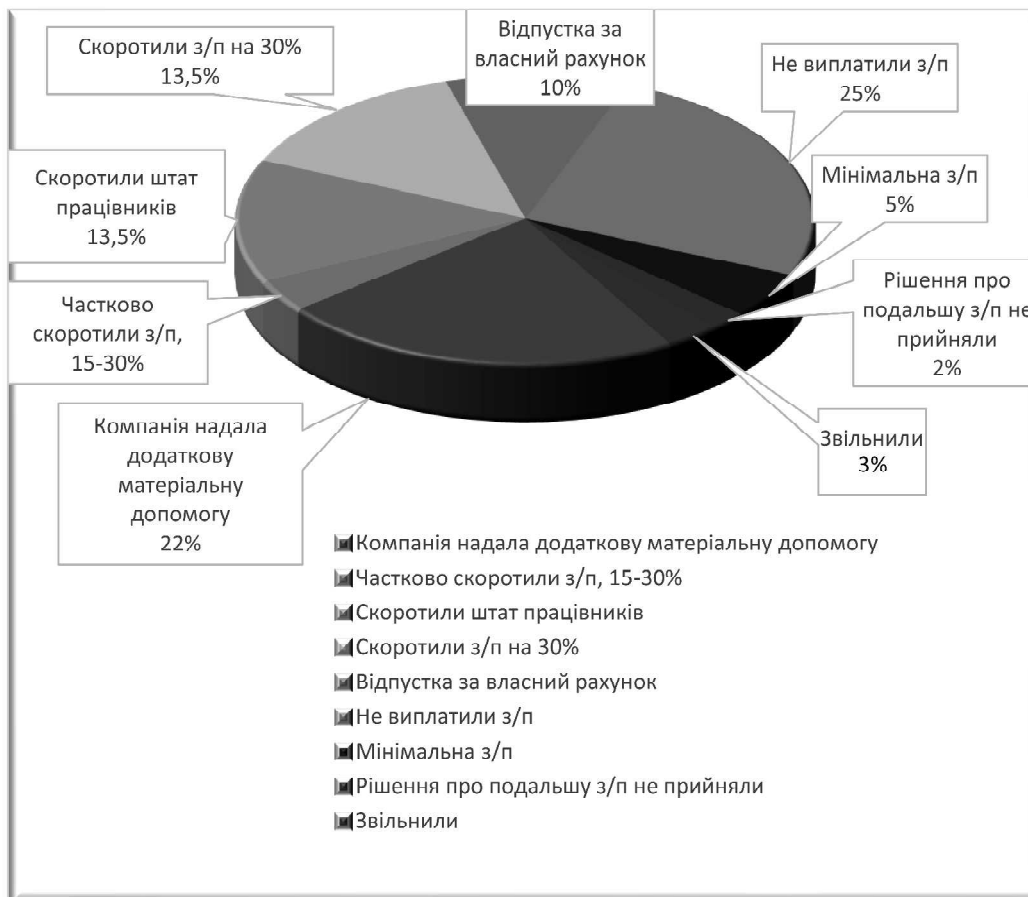


Рис. 2. Соціальна відповідальність бізнесу в частині збереження заробітних плат, 2022 рік

Джерело: розроблено авторами на основі джерела [18].

та малий бізнес постраждав від воєнної кризи найбільше. Майже половину з тих, хто повністю припинив свою роботу, складають представники цієї категорії бізнесу — компанії до 10 осіб (28,5%) та компанії з кількістю працівників від 10 до 50 осіб (17,8%). Великий бізнес (компанії більше 500 осіб) складають значну частку тих, хто працює в повному обсязі попри війну в Україні (35%) та працюють частково в залежності від регіону (31,8%) (таблиця 2).

Компанії, навіть у скрутні часи війни, намагаються підтримувати своїх співробітників. Найбільш поширеною тенденцією є релокейт (переїзд) сімей співробітників у безпечні регіони України. Про такий вид підтримки повідомили 14,8% опитаних компаній. 20% компаній виплатили одноразову фінансову допомогу до заробітної плати. 14% виплатили всю заробітну плату, незважаючи на відсутність роботи, а 12,3% релокували сім'ї співробітників у інші країни.

Проте є значна частка тих компаній, які залишили своїх співробітників на призволяще та не запропонували жодної підтримки та допомоги (30%). По 1% опитаних зазначили, що відбулися найнегативніші наслідки війни, — відправили співробітників у відпустку за власний рахунок, скоротили заробітну плату або взагалі звільнили співробітників [18].

Серед тих компаній, які допомагали релокуватися сім'ям своїх співробітників, найбільше обрали Польщу, Румунію та Чехію. Ще частина компаній сприяла перевезенню родин своїх співробітників у Німеччину, Францію, Туреччину та Болгарію. І зовсім незначна частка з тих компаній, хто відповів, що відбулось перевезення сімей співробітників, зазначили Канаду, Голландію, Іспанію та Словаччину.

Не лишається український бізнес осторонь від підтримки Збройним Силам України та волонтерському руху. Майже кожна четверта опитана компанія (23,2%) виділила кошти на ЗСУ. З них, 32% компаній підтримує волонтерські ініціативи в країні. Ще 17% компаній організують збір коштів та гуманітарної допомоги.

Кризи на ринку праці позначаються перш за все на зарплатах працівників. Наприклад, у 2014 році, у рік військової ескалації РФ на Донеччині та Луганщині, 14% компаній на всій території України скоротили щомісячні виплати своїм співробітникам, а майже третина компаній (28%) намагалася утримувати зарплату у гривні у той час, коли відбулася девальвація та знецінення національної валюти. У кризовий пандемічний рік 35,2% компаній озвучували готовність зменшувати розмір зарплати.

Цьогорічна криза на ринку праці, спричинена війною РФ проти України, найсильніше позначилася на зарплатах українців. Відповідно до даних, були отримані в результаті бліц-опитування, проведеного кадровим порталом grc.ua у березні 2022 року, в якому взяли участь 311 компаній осіб з різних галузей та регіонів України, лише 22% компаній зберегли розмір зарплати довоєнних часів та ще й надали додаткову матеріальну допомогу. Інші опитані компанії або скоротили заробітні плати, або вдалися до інших непопулярних заходів [18].

Усі заходи, які може здійснити громадянин за сучасних умов, можна розділити на чотири напрями:

1. Заощадження ресурсів: води, газу, тепла тощо. Для цього потрібно просто відкоригувати побутові звички та здійснити прості заходи, наприклад, налагодити крани та встановити тепловідбивні екрани за радіаторами.

2. Утеплення приміщення. Наприклад, заміна чи заклеювання вікон, проведення теплоізоляції даху, модернізація системи вентиляції тощо.

3. Встановлення приладів обліку. Це дозволить платити лише за спожиті ресурси.

4. Перехід на більш сучасні, енергозберігаючі та альтернативні джерела енергії та системи комунікацій. Наприклад, заміна газового котла твердопаливним за допомогою програми державного кредитування, і встановлення вітрогенераторів.

## ВИСНОВКИ

Соціальна відповідальність бізнесу в Україні в умовах повномасштабної війни — це єдиний показник того, що підприємство базується на цінностях та переконаннях, що у попередні роки, (під час пандемії) соціальна відповідальність була частиною комунікаційної стратегії компанії, то останні кілька місяців вона стає невід'ємною частиною розвитку і життєстійкості бізнесу. Загострення суспільних та екологічних проблем підкреслює той факт, що всі ми перебуваємо в одному човні. Бізнес, який мислить стратегічно, розуміє: без підтримки, яку зараз потрібно надавати партнерам та суспільству загалом, майбутнього не буде.

### Література:

1. Al-Shaer H and Zaman M 2018 Credibility of sustainability reports: the contribution of audit committees Business Strategy and the Environment 27 973-86.
2. Buble M., Juras A., Matic I. 2014. The relationship between managers' leadership styles and motivation. Management, 19, 161—193.
3. Corporate sustainability reporting. EU rules require large companies to publish regular reports on the social and environmental impacts of their activities.
4. Decoene V., Bruggeman W. 2006. Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. International Journal of Operations & Production Management, 26 (4), 429—448. <https://doi.org/10.1108/01443570610650576>.
5. Delmar F., Wiklund J. 2008. The effect of small business managers' growth motivation on firm growth: a longitudinal study. Entrepreneurship Theory and Practice, 32 (3), 43—457. Eurostat. (n./d.). European statistics. Available at <https://ec.europa.eu/eurostat/>
6. Etzioni A. The active society: A theory of societal and political processes. London: Collier-Macmillan, 1968. 698 p.
7. Gillan S.L., Hartzell J.C., Koch A., Starks L.T. 2010. Firms' environmental, social and governance (esg) choices, performance and managerial motivation. Unpublished working paper.
8. Ke W., Tan C.H., Choon-Ling S., Kwok-Kee W. 2012. Inducing intrinsic motivation to explore the enterprise system: the supremacy of organizational levers. Journal of Management Information Systems, 29 (3), 257—290. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222290308>.

9. Maslen S., Hopkins A. 2014. Do incentives work? A qualitative study of managers' motivations in hazardous industries. *Safety Science*, 70, 419—428. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.07.008>.  
 Rusetski, A. 2011. Getting proactive: cultural and procedural drivers of managerial motivation to act. *Journal of Business & Economics Research*, 9 (1), 111—120.

10. Paglis L.L., Green S.G. 2002. Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (2), 215—235. <https://doi.org/10.1002/job.137>.  
 Li, Q. 2015. The discussion of theory review and practice on enterprise executives incentive. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3 (1), 51—55. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2015.31008>.

11. Schmid Mast M., Hall J.A., Schmid P.C. 2010. Wanting to be boss and wanting to be subordinate: effects on performance motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 40 (2), 458—472. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00582.x>.

12. Sysoieva I., Zagorodniy A., Pylypenko L., Tomilin O., Balaziuk O. and Pohrishchuk O. 2021, Analysis of potential risks of audit of agricultural enterprises *Agricultural and Resource Economics* 7 (1) 164—191.

13. Sysoieva I., Khytrova O., Dolha H., Peniuk V., Motuzenko O. (2020). "Ensuring the growth of enterprises and organizations through the motivation of managerial staff". *International Journal of Economics and Business Administration*, 8 (2), pp. 219—228. Available: <https://DOI:10.35808/ijeba/454>

14. Sysoieva I., Pukas A., Pushkar Z., Radynskyy S., Yushchenko N., Vatslavskiy N. 2022 Information Support of Social Audit. ACIT'2022 Spisski Kapitula Slovakia 26—28 September 2022 pp. 255—261.

15. Website of GRI Standards. <https://www.global-reporting.org/standards>

16. Wziatek-Stasko, A. 2016. The extent of managers' motivation as a determinant of leadership quality. *Economics and Management*, 8 (1), 37—46. <https://doi.org/10.1515/emj-2016-0004>

17. Електронний ресурс/ <http://www.factum-ua.com/>

18. Електронний ресурс <https://cases.media/en/news/socialna-vidpovidalnist-biznesu-v-umovakh-viini>

References:

1. Al-Shaer, H. and Zaman, M. (2018), "Credibility of sustainability reports: the contribution of audit committees", *Business Strategy and the Environment*, vol. 27, pp. 973-86.

2. Buble, M., Juras, A. and Matic, I. (2014), "The relationship between managers' leadership styles and motivation", *Management*, vol. 19, pp. 161—193.

3. European Commission website (2022), "Corporate sustainability reporting. EU rules require large companies to publish regular reports on the social and environmental impacts of their activities", available at: [https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en) (Accessed 20 Nov 2022).

4. Decoene, V. and Bruggeman, W. (2006), "Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 26 (4), pp. 429—448. <https://doi.org/10.1108/01443570610650576>.

5. Delmar, F. and Wiklund, J. (2008), "The effect of small business managers' growth motivation on firm growth: a longitudinal study", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 32 (3), pp. 437—457.

6. Etzioni, A. (1968), *The active society: A theory of societal and political processes*, Collier-Macmillan, London, UK.

7. Gillan, S.L., Hartzell, J.C., Koch, A. and Starks, L.T. (2010), "Firms' environmental, social and governance (esg) choices, performance and managerial motivation", Unpublished working paper.

8. Ke, W., Tan, C.H., Choon-Ling, S. and Kwok-Kee, W. (2012), "Inducing intrinsic motivation to explore the enterprise system: the supremacy of organizational levers", *Journal of Management Information Systems*, vol. 29(3), pp. 257—290. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222290308>.

9. Maslen, S. and Hopkins, A. (2014), "Do incentives work? A qualitative study of managers' motivations in hazardous industries", *Safety Science*, vol. 70, pp. 419—428. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.07.008>.

10. Paglis, L.L. and Green, S.G. (2002), "Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23 (2), pp. 215—235. <https://doi.org/10.1002/job.137>.

11. Schmid Mast, M., Hall, J.A. and Schmid, P.C. (2010), "Wanting to be boss and wanting to be subordinate: effects on performance motivation", *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 40 (2), pp. 458—472. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00582.x>.

12. Sysoieva, I., Zagorodniy, A., Pylypenko, L., Tomilin, O., Balaziuk, O. and Pohrishchuk, O. (2021), "Analysis of potential risks of audit of agricultural enterprises", *Agricultural and Resource Economics*, vol. 7 (1), pp. 164—191.

13. Sysoieva, I., Khytrova, O., Dolha, H., Peniuk, V. and Motuzenko, O. (2020), "Ensuring the growth of enterprises and organizations through the motivation of managerial staff", *International Journal of Economics and Business Administration*, vol. 8 (2), pp. 219—228. <https://DOI:10.35808/ijeba/454>

14. Sysoieva, I., Pukas, A., Pushkar, Z., Radynskyy, S., Yushchenko, N. and Vatslavskiy, N. (2022), "Information Support of Social Audit", ACIT'2022, Spisski Kapitula, Slovakia, 26—28 September, pp. 255—261.

15. Website of GRI Standards. <https://www.global-reporting.org/standards>

16. Wziatek-Stasko, A. (2016), "The extent of managers' motivation as a determinant of leadership quality", *Economics and Management*, vol. 8 (1), pp. 37—46. <https://doi.org/10.1515/emj-2016-0004>

17. Factum-ua (2022), available at: <http://www.factum-ua.com/> (Accessed 20 Nov 2022).

18. CASES (2022), available at: <https://cases.media/en/news/socialna-vidpovidalnist-biznesu-v-umovakh-viini> (Accessed 20 Nov 2022).

*Стаття надійшла до редакції 04.12.2022 р.*

О. В. Собкевич,  
д. е. н., професор, завідувач відділу секторальної економіки,  
Національний інститут стратегічних досліджень  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0678-0899>

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.23.26

## РЕФОРМИ У ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ І ПРІОРИТЕТИ ЇЇ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

O. Sobkevych,  
Doctor of Economic Sciences, Senior Scientific Researcher, Head  
of Department for Sectoral Economics, National Institute for Strategic Studies

### REFORMS IN THE INDUSTRY OF UKRAINE AND PRIORITIES OF ITS POST-WAR RECONSTRUCTION

**Метою статті є обґрунтування пріоритетів, напрямів і заходів державної політики щодо активізації реформ у промисловості України в умовах повномасштабного вторгнення РФ на її територію для забезпечення пришвидшення відбудови і повоєнного відновлення економіки.**

**Для досягнення поставленої мети у роботі здійснено огляд реформ, які реалізуються нині у промисловості України. Зазначено, що численні ініціативи органів державної влади в Україні націлені на максимальне убезпечення роботи промислового сектору, зменшення руйнівних наслідків втрати частини промислового потенціалу, полегшення умов ведення господарської діяльності і розвиток бізнесу, лібералізацію зовнішньої торгівлі і стимулювання євроінтеграційних зрушень, забезпечення енергетичної стійкості промислових і побутових споживачів в умовах повномасштабної війни.**

**Обґрунтовано пріоритети подальших реформ у промисловості і її повоєнного відновлення, зокрема, наголошено на необхідності: раціоналізації територіального розміщення продуктивних сил з урахуванням змін структурних пріоритетів та геоекономічних орієнтирів; створення інфраструктурних передумов відновлення та модернізації промисловості; формування експортного потенціалу в умовах структурних змін; залучення підприємств для роботи в умовах забезпечення потреб ЗСУ; посилення співпраці в порядку денному промислової політики ЄС; оптимізації структури енергоспоживання, забезпечення енергоефективності та енергетичної децентралізації.**

**Наукова новизна статті полягає у визначенні відповідних сучасним потребам економічної політики пріоритетів реформ у промисловості України, на основі реалізації яких буде пришвидшено і досягнуто її повоєнне відновлення. Напрямами подальших досліджень можуть стати теоретико-практичні засади розроблення інструментів та механізмів відновлення промисловості України в умовах війни і повоєнного відновлення економіки.**

**The purpose of the article is to reveal the priorities, directions and measures of the state policy regarding the activation of reforms in the industry of Ukraine in the conditions of the full-scale military invasion of the Russian Federation on its territory to ensure the acceleration of reconstruction and post-war recovery of the economy.**

**In order to achieve the set goal, the article reviewed the reforms that are currently being implemented in the industry of Ukraine.**

**It is noted that many initiatives of Ukrainian Government are aimed at maximally ensuring the functioning of the industrial sector, reducing the destructive consequences of the loss of part of the industrial potential, facilitating the conditions for conducting economic activity and business development, liberalizing foreign trade and stimulating European integration progress, ensuring the energy sustainability of industrial and household consumers in conditions of full-scale war.**

**The priorities of further reforms in industry and its post-war recovery are revealed. In particular, there is a need for further reforms: rationalization of the territorial placement of productive forces, taking into account changes in structural priorities and geo-economic landmarks; creation of infrastructural prerequisites for the restoration and modernization of industry; formation of export potential in conditions of structural changes; attracting enterprises to work in the conditions provision of Armed Forces needs; strengthening cooperation in the EU industrial policy agenda; optimizing the structure of energy consumption, ensuring energy efficiency and energy decentralization.**

**The scientific novelty of the article consists in determining the priorities of reforms in the industry of Ukraine that correspond to the modern needs of the economic policy, based on the implementation of which, its post-war recovery will be accelerated and achieved. The directions of further research may include in particular the theoretical and practical principles of the development of tools and mechanisms for the recovery of Ukrainian industry in the conditions of war and post-war recovery of the economy.**

*Ключові слова: промисловість, реформи, війна, повоєнне відновлення, євроінтеграція.*  
*Key words: industry, reforms, war, post-war recovery, European integration.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Унаслідок воєнних дій РФ на території України вітчизняна промисловість зазнала нищівного впливу: низка підприємств у зонах бойових дій та окупації зупинилася, велику кількість виробничих потужностей зруйновано або пошкоджено, ускладнено доступ підприємств до ресурсів і сировини, ринків збуту. Тому активізація реформування промисловості дозволить запобігти втратам, закласти підвалини її відбудови на новій техніко-технологічній базі, наростити потенціал зростання економіки у процесі повоєнного відновлення.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить, що питанням розбудови і реформування промисловості приділено значну увагу у працях українських вчених, зокрема, Амоші О. І., Вишневського В. П., Дейнеко Л. В., Заблудської І. В., Збаразької Л. О., Кічурчак М. В., Кондрашова О. М. та інших дослідників та фахівців. Втім, потребують опрацювання теоретико-практичні питання реформування промисловості в умовах кризи, а також воєнних дій на території України.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування пріоритетів, напрямів і заходів державної політики щодо активізації реформ у промисловості України в умовах повномасштабного вторгнення РФ на її територію для забезпечення пришвидшення відбудови і повоєнного відновлення економіки.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Численні ініціативи органів державної влади в Україні націлені на максимальне убезпечення роботи промислового сектору, зменшення руйнівних наслідків втрати частини промислового потенціалу, полегшення умов ведення господарської діяльності і розвиток бізнесу, лібералізацію зовнішньої торгівлі і стимулювання

євроінтеграційних зрушень, забезпечення енергетичної стійкості промислових і побутових споживачів в умовах повномасштабної війни.

Катастрофічні втрати промислового потенціалу східних та південних областей України та постійна загроза нових руйнувань актуалізували проблему необхідності релокації виробничих потужностей. Серед релюкованих підприємств, які вже відновили свою діяльність на новому місці, підприємства переробної промисловості становлять 30,2 % [1].

У рамках програми релокації станом на кінець листопада 772 підприємства переїхали у безпечні регіони, з них 605 — відновили свою роботу на новому місці. Ще 261 компанія здійснювала пошук належної локації, або способу транспортування.

Місцева влада активно задіяна в пошуку майданчиків для підприємств, розселенні працівників, налагодженні логістики. Найбільше підприємств релокувалося до Львівської (28,6 %), Закарпатської (17,9 %), Чернівецької (12,2 %), Івано-Франківської (8,3 %), Тернопільської (7,5 %) та Хмельницької (7,5 %) областей.

Важливою ланкою у зміцненні конкурентоспроможності українських виробників на зовнішніх ринках є лібералізація зовнішньої торгівлі. Низка країн уже оголосила про скасування імпорتنих мит на українські товари.

Велика Британія оголосила про лібералізацію торгівлі і скасування усіх мит та квот на експорт товарів з України, що дає змогу українським виробникам нарощувати експорт до цієї країни борошна, зерна, молочної продукції, м'яса птиці та напівфабрикатів тощо [2].

Доповненню можливостей, які українські експортери мають відповідно до Угоди про Асоціацію з ЄС, сприяє набуття чинності 04.06.2022 р. Регламенту Європейського Парламенту та Ради ЄС № 2022/870 про тимчасові заходи (до 05.06.2023 р.) з лібералізації торгівлі, який передбачає скасування мит для промислової продукції з України, призупинення всіх антидемпінгових мит на імпортовані товари походженням з України та застосування глобальних захисних заходів щодо українських товарів.

Прем'єр-міністр Канади Джастін Трюдо після зустрічі з президентом Володимиром Зеленським на початку травня 2022 р. повідомив про скасування Канадою всіх мит на українську продукцію. Такий режим діятиме впродовж наступних 12 місяців [3, 4].

США з 1.06.2022 на один рік скасували спеціальне мито у розмірі 25 % щодо 232 товарних позицій сталевих продукцій [5]. Разом із цим, призупинення не стосується чинних антидемпінгових заходів США щодо української продукції. Наразі чинними залишаються антидемпінгові заходи щодо українського феросиліко-марганцю у розмірі до 21,3 %, арматури у розмірі 41,7 %, прокату — до 237,91 %, сталевих труб — 7,47 %, катанки — до 44,03 %, крученого дроту — 19,3 %, безшовних труб — 23,75 %.

Уряд Австралії 5.07.2022 оголосив про скасування мит на 1 рік для українського експорту. Рішення передбачає зниження тарифної ставки з 5 % до 0 % на товари, вироблені в Україні. Лібералізація не торкнеться акцизних зборів, які застосовуються до палива, алкоголю та тютюнових виробів — вони діятимуть для української продукції і надалі [6].

Також для спрощення експортних поставок з України до Молдови Комісія з надзвичайних ситуацій Республіки Молдова встановила спрощену процедуру митного оформлення документів. Відтак представлені українськими експортерами копії сертифікатів про походження товарів СТ-1 (у паперовому чи електронному форматі), видані уповноваженими органами України, мають таку ж силу, як і їх оригінали. Надалі необхідно активізувати перемовини з країнами світу для запровадження лібералізованої процедури митного оформлення документів — за наявним прикладом встановлення такої процедури Республікою Молдова.

Зафіксовано наступні позитивні здобутки для вітчизняної промисловості при виконанні Угоди про асоціацію між Україною та ЄС:

- переведено у практичну площину питання підписання Угоди про оцінку відповідності та прийнятність промислової продукції (Угода АСАА) завдяки ухваленню горизонтального та вертикального законодавства України, гармонізованого із законодавством ЄС, а також його практичному застосуванню у сферах технічного регулювання, оцінки відповідності, стандартизації, метрології та ринкового нагляду;

- досягнуто прогресу в усуненні технічних бар'єрів у торгівлі у спосіб прийняття Закону України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо приведення законодавства України у сфері дитячого харчування у відповідність до вимог законодавства ЄС" (N 1822-IX від 21.10.2021 р.), який має на меті імплементувати окремі акти законодавства ЄС щодо виробництва та обігу дитячого харчування, а також розроблення та реєстрації у ВРУ законопроекту "Про внесення змін до деяких законів України щодо харчових продуктів та інших об'єктів санітарних заходів" (реєстр. N 6248 від 01.11.2021 р.), яким пропонується удосконалити законодавство у сфері безпечності та якості харчових продуктів, гармонізувати його з законодавством ЄС, упорядкувати сфери маркування і реалізації харчових продуктів;

- тривають консультації з Європейською Комісією стосовно запровадження в Україні системи торгівлі викидами парникових газів та її співвідношення з Європейською системою торгівлі викидами, враховуючи національні особливості, а також потенційний вплив механізму коригування вуглецю на кордоні (далі — СВМ). Питанню СВМ приділено окрему увагу у ході 23-го Саміту Україна-ЄС, який проходив 12.10.2021 р. Зокрема, Сторона ЄС висловила підтримку України у питанні "зеленого" переходу, у т. ч. щодо розробки політики вуглецевого ціноутворення у контексті СВМ;

- зростає кількість підприємств-виробників продукції тваринного походження, умови виробництва на яких відповідають вимогам ЄС. У 2014 р. 185 українських підприємств мали право експорту своєї продукції до ЄС, у 2019 р. — 319, у 2020 р. — 362, станом на 01.12.2021 р. — 380 (з них 162 підприємств — виробників продукції для споживання, 218 — підприємств-виробників нехарчової продукції).

Стимулюється створення і розвитку переробних підприємств у спосіб надання державою грантових коштів підприємствам у рамках програми «Робота».

Так, зокрема, 54 переможцям грантової програми "Новий рівень" перераховано кошти на розвиток бізнесу в сфері переробки на загальну суму 337 млн грн. Грантові кошти можуть бути використані на придбання обладнання для виробництва меблів, будматеріалів, одягу, фурнітури, ліній металообробки, аграрної переробки тощо. Отримувач гранту зобов'язаний створити від 25 робочих місць.

Для створення і розвитку переробних підприємств також виділено 119 млн грн з резервного фонду державного бюджету (Розпорядження КМУ "Про виділення коштів з резервного фонду державного бюджету на надання грантів для створення або розвитку переробних підприємств, садівництва, ягідництва та виноградарства" від 25.11.2022 № 1060-р); ці кошти отримають 22 підприємства. Очікується, що у результаті реалізації бізнес-планів буде створено 405 робочих місць. Сферами економічної діяльності цих підприємств є наступні:

- виробництво харчових продуктів — 11 грантів;
- ремонт і монтаж машин і устаткування — 4 гранти;
- виробництво меблів — 2 гранти;
- виробництво хімічної продукції — 2 гранти;
- виробництво гумових і пластмасових виробів — 1 грант;
- оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини — 1 грант;
- текстильне виробництво — 1 грант.

Розширено програму "Доступні кредити 5-7-9%" на підприємства, зруйновані під час війни. Підприємці можуть отримати кредит на відновлення виробничих потужностей під 9 % терміном до 5 років на суму до 60 млн грн. Виконання зобов'язань по таким кредитам частково (до 80 %) забезпечується державною гарантією (Постанова КМУ "Про внесення змін до порядку, затверджених постановами Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28 і від 14 липня 2021 р. № 723" від 14.10.2022 № 1194).

Створюються умов для розвитку індустріальних парків як точок росту економіки і післявоєнної відбудови

ви країни. Розвиток індустріальних парків сприятиме відновленню промисловості у воєнний і післявоєнний періоди; для місцевих громад перевагами розбудови ІП є зростання доходів і добробуту жителів, збільшення податкових надходжень, розвиток МСП у регіоні тощо. Поштовху у цьому напрямку надасть реалізація наступних ініціатив:

- встановлення пільг для індустріальних парків (внесенням змін до Митного та Податкового Кодексів України — Закони України "Про внесення змін до статті 287 Митного кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в Україні" від 21.06.2022 № 2331-IX, "Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустріальних парків в Україні" від 21.06.2022 № 2330-IX); звільнення від імпортного ПДВ і ввізного мита на обладнання за переліком кодів УКТЗЕД; звільнення від податку на прибуток на 10 років; уповноваження органів місцевого самоврядування надавати пільги за місцевими податками;

- затвердження механізму використання вивільнених від оподаткування коштів для учасників індустріальних парків (Постанова КМУ "Про затвердження Порядку використання учасником індустріального (промислового) парку вивільнених від оподаткування коштів на розвиток його діяльності в межах індустріального (промислового) парку" від 30.09.2022 № 1095). Вивільнені кошти можуть спрямовуватись на розвиток діяльності учасника ІП за такими напрямками: створення чи переоснащення матеріально-технічної бази; збільшення обсягу виробництва; впровадження новітніх технологій;

- визначення механізмів фінансування облаштування ІП та компенсації відсоткової ставки за кредитами на облаштування або здійснення господарської діяльності у їх межах (Постанови КМУ "Про затвердження Порядку надання повної або часткової компенсації відсоткової ставки за кредитами (позиками) на облаштування та/або здійснення господарської діяльності у межах індустріальних (промислових) парків" від 28.10.2022 № 1208, "Про затвердження Порядку надання коштів на безповоротній основі для облаштування індустріальних (промислових) парків та/або забезпечення будівництва об'єктів суміжної інфраструктури, необхідних для створення та функціонування індустріальних (промислових) парків" від 28.10.2022 № 1207).

Результатами цих рішень стала активізація створення нових ІП, особливо у західних областях країни, які залучають промисловців, що релокують виробництва зі східних регіонів. Релокація підприємств до ІП має низку переваг, серед яких, зокрема, наступні [7]:

- наявність готових приміщень з підведеними необхідними комунікаціями;

- надання керуючою компанією резидентам всіх необхідних адміністративних та сервісних послуг;

- співпраця резидентів між собою, створення спільних ланцюгів постачань, можливість відправки вантажів через логістичний центр, розташований на території парку.

При цьому перспективніше перевозити потужності до ІП типу Brownfield, оскільки такі об'єкти вже забезпечені інженерною та транспортною інфраструктурою, на відміну від ІП типу Greenfield, які створюються на

раніше незабудованих земельних ділянках.

Наразі до Реєстру індустріальних парків включено 59 промислових майданчиків. Протягом листопада п. р. було зареєстровано три нових ІП — "Еко-смайт індустріальний парк "ГАЛІТ" (м. Дрогобич, Львівська обл.), "Західноукраїнський промисловий ХАБ" (с. Острів, Тернопільська обл., Тернопільський р-н), "NOVO" (м. Новолинськ, Волинська обл.).

"Еко-смайт індустріальний парк "ГАЛІТ" буде розташовано на площі 19 га, планується створення близько 1470 робочих місць у переробній промисловості, зокрема у виробництві машин та устаткування, меблів, одягу. "Західноукраїнський промисловий ХАБ" розміщуватиметься на площі 10,6543 га, передбачається створення до 1300 робочих місць у легкій, харчовій та переробній промисловості. Індустріальний парк "NOVO" займає територію 20 га, його особливістю є прикордонне розташування (поблизу із кордоном з Польщею), що надає його учасникам експортні можливості. За повідомленням Голови керуючої компанії ІП, вже досягнуто попередніх домовленостей щодо входження до нього підприємств-виробників харчової продукції, зокрема, рибної, а також логістичних компаній.

Саме зараз з'явилась можливість розбудови ІП для відновлення промисловості на інноваційній основі, із впровадженням нових технологічних рішень. Індустріальні парки визнані UNIDO дієвим інструментом економічного та технологічного розвитку. Виробництва в Україні мають відповідати європейській промисловій політиці, на порядку денному якої перебувають такі фактори конкурентоспроможності як автоматизація процесів, енергоефективність, впровадження принципів сталого розвитку, підходів циркулярної економіки, ресурсоефективного та чистого виробництва та ін. Це дозволить їм випускати продукцію, сертифіковану за європейськими стандартами, бути включеними до глобальних ланцюгів створення доданої вартості, налагоджувати співробітництво з європейськими партнерами, у т. ч. щодо обміну знаннями, досвідом у створенні сучасних технологічних і наукоємних виробництв.

Вживаються заходи для забезпечення України електроенергією, необхідною для функціонування промислових підприємств та побутових споживачів в умовах масованих ракетних ударів РФ по об'єктам критичної енергетичної інфраструктури:

- розширено список імпортних товарів, які завозяться до України без сплати ввізного мита та ПДВ, обладнанням, яке має допомогти країні у подоланні наслідків енергетичної кризи (генератори, акумулятори та ін.). — Постанова КМУ від 9.11.2022 № 1260 "Про внесення змін до переліку товарів (у тому числі лікарських засобів, медичних виробів та/або медичного обладнання), необхідних для виконання заходів, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню, локалізацію та ліквідацію спалахів, епідемій та пандемій гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, операції з ввезення яких на митну територію України та/або операції з постачання яких на митній території України звільнюються від оподаткування податком на додану вартість та які звільнюються від сплати ввізного мита". Це має сприяти забезпеченню потреби внутрішнього ринку в обладнанні для



відновлення та стабілізації електро— та газопостачання споживачам;

— спрощено імпорт генераторів та іншого енергетичного обладнання. Новим положенням щодо ввозу на митну територію України тимчасово (до припинення або скасування воєнного стану та протягом наступних 90 календарних днів) передбачається не застосовувати до таких товарів вимоги про наявність декларації про відповідність та маркування знаком відповідності технічним регламентам (Постанова КМУ від 16.11.2022 № 1288 "Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України");

— на засіданні КМУ 29.11.2022 прийнято Постанову, котрою внесено зміни до переліку товарів, які постачаються на територію України без сплати мита та ПДВ — до таких товарів додано, зокрема, комплектуючі для виготовлення енергетичного обладнання, що стимулюватиме виробництво такого обладнання в Україні і створить конкурентні умови для вітчизняних виробників [8].

Також розширено міжнародну двосторонню співпрацю в енергетичній сфері, зокрема, між Україною і Великобританією. Так, під час зустрічі Першого Віцепрем'єр-міністра — Міністра економіки України Ю. Свириденко з виконавчим директором Rolls-Royce SMR Т. Самсоном 30.11.2022 обговорено питання поставок до України високотехнологічного енергетичного обладнання, зокрема перспективи використання малих модульних реакторів (ММР) як перспективної технології використання атомної енергетики. Україна надзвичайно зацікавлена у застосуванні нових технологій для виробництва всередині країни ММР, адже їхніми перевагами є компактні розміри, можливість виробляти відносно невеликі потужності (від 30 МВт до 500 МВт), що дозволяє використовувати їх у невеликих містах, на промислових майданчиках, при відключеннях світла, роблячи від них паралельне живлення мікрорайонів, або навіть цілих міст. Планується укладення меморандуму між Rolls-Royce SMR і "Енергоатомом", який визначатиме параметри співпраці у реалізації цього проєкту.

## ВИСНОВКИ

Пріоритетами подальших реформ у промисловості і її повоєнного відновлення є наступні:

— раціоналізація територіального розміщення продуктивних сил з урахуванням змін структурних пріоритетів та гео економічних орієнтирів — здійснення більш сфокусованої релокації підприємств, які знаходяться у зоні бойових дій; розвиток індустріальних парків (ІП) як осередків створення робочих місць, активізації господарської діяльності, забезпечення соціально-економічного розвитку територій;

— створення інфраструктурних передумов відновлення та модернізації промисловості у спосіб, зокрема, розбудови альтернативної морським шляхам транспортної логістики постачання української продукції;

— формування експортного потенціалу в умовах структурних змін — запровадження політики заміщення на світових ринках російської продукції подібною українською, спрощення експортних постачань з України, сприяння експорту товарів з більшим вмістом доданої вартості;

— залучення підприємств для роботи в умовах забезпечення потреб ЗСУ, задоволення потреб ЗСУ у споживчих товарах;

— посилення співпраці в порядку денному промислової політики ЄС, що потребує здійснення подальших кроків з імплементації Дорожньої карти підготовки до укладення угоди про оцінку відповідності та прийнятності промислових товарів (АСАА, "промисловий безвіз"), активізації діалогу щодо залучення фінансових ресурсів ЄС на цілі промислового розвитку;

— оптимізація структури енергоспоживання, забезпечення енергоефективності та енергетичної децентралізації, що передбачає, зокрема, стимулювання впровадження енергозберігаючих та енергоефективних технологій на підприємствах; використання не задіяних раніше альтернативних джерел енергетичного забезпечення країни; вивчення та імплементацію передового світового досвіду у сфері енергозбереження, ресурсоефективного і екологічного виробництва.

Для цього необхідно вжити наступні заходи:

— у проєкті Національного плану відновлення України визначити перелік реформ, законодавчих і регуляторних ініціатив, необхідних для забезпечення енергетичної безпеки промислових споживачів в умовах війни і повоєнного відновлення економіки;

— запровадити систему моніторингу ефективності релокації шляхом врахування не тільки кількості переміщених підприємств, але й оцінки результатів їхньої діяльності на основі індикаторів, які враховуватимуть комерційні результати та сукупний вплив на соціально-економічну та гуманітарну ситуацію в громаді / області;

— розширити перелік областей, до яких може відбуватися релокація підприємств, додавши до нього центральні області України;

— переглянути політику просування вітчизняного експорту промислових товарів у напрямку її фокусування насамперед на підтримці несировинного експортного сегменту та переході із суто консультаційної площини до конкретних фінансово-організаційних заходів, включаючи кредитування та страхування експорту, компенсації витрат експортерів, фінансову підтримку експортної діяльності малих та середніх підприємств;

— організувати перемовини АТ "Укрзалізниця" із суміжними іноземними залізницями про збільшення обсягів перевезень, включаючи інфраструктурне забезпечення прискорення митних процедур, перевантаження вантажів до вагонів, пристосованих до колій європейського стандарту (1435);

— провести зустрічі з представниками адміністрацій європейських морських портів, а також урядів, органів місцевого самоврядування європейських країн, предметом обговорення яких мають стати спільне вирішення технічних та організаційних питань перевезення вантажів — пошуку вільного рухомого складу, створення зручних логістичних рішень доставки товарів (зокрема, розбудови залізничних ліній, які з'єднують порти з українськими кордонами), надання суднам під українським прапором пріоритетного доступу до портів і звільнення від оплати портових послуг;

— здійснювати моніторинг та оперативне інформування українських виробників стосовно зацікавленості іноземних компаній у налагодженні контактів з вітчиз-

няними партнерами щодо виробництва і постачання на світові ринки продукції, яка здатна замінити подібні російські товари;

— залучити бізнес, промислові асоціації до спільного вироблення рішень щодо усунення недоліків, виявлених під час оціночного етапу роботи технічної місії ЄС в Україні, котрі гальмують процес імплементації Дорожньої карти підготовки до укладення угоди про оцінку відповідності та прийнятності промислових товарів, які стосуються системи ринкового нагляду в Україні, а також використання маркування товарів українськими виробниками;

— сформувати пакет інвестиційних проєктів, що можуть бути реалізовані із залученням коштів іноземних інвесторів (у т. ч. в рамках реалізації плану з відновлення України RebuildUkraine, який впроваджується Європейською Комісією) у постраждалих регіонах, насамперед, проєктів, які відповідають європейській промисловій політиці, і є спрямованими на підвищення енергоефективності, впровадження принципів сталого розвитку, підходів циркулярної економіки, ресурсоефективного та чистого виробництва тощо;

— сформувати переліки наявних у регіонах підприємств з їхніми контактами (включаючи ті, що релокували свої виробництва), які можуть виробляти товари та надавати послуги, необхідні для забезпечення потреб ЗСУ, а також переліки товарів та послуг, що належать до таких потреб, інформувати на постійній основі підприємства про ці потреби.

#### Література:

1. Завдяки урядовій програмі релокації збережено понад 35 тисяч робочих місць, URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a54c8281-02fa-4ced-8b14-3a7ca772a826&title=Zavdiaki>

2. Велика Британія оголосила про скасування усіх мит і квот для українських товарів, URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=900c1222-5f51-4fa5-8d61-5b84b282f206&title=VelikaBritaniiaOgolosilaProSkasuvanniaUsikhMitIKvotDliaUkrainskikhTovariv>

3. Канада на рік скасувала всі мита на українські товари, URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?Lang=uk-UA&id=fd649e75-9f38-40e9-ba8c-eb9123a-19871&title=kanadanariksasuvalavsimitanaukrainskitovari>

4. Canada's Intention to Remove Tariffs on Goods from Ukraine, URL: <https://www.canada.ca/en/department-finance/news/2022/05/canadas-intention-to-remove-tariffs-on-goods-from-ukraine.html>

5. Raimondo Announces Temporary Suspension of 232 Tariffs on Ukraine Steel, URL: <https://www.commerce.gov/news/press-releases/2022/05/raimondo-announces-temporary-suspension-232-tariffs-ukraine-steel>

6. Уряд Австралії на рік скасував мита на імпорт з України, URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=c7cb2ff8-a541-418e-99c6-7f31798d-980e&title=UriadAvstraliiNaRikSkasuvavMitaNaImportZUkraini>

7. Переваги релокації виробництв в індустріальні парки. — Електронний ресурс. — Режим доступу:

<https://gmk.center/ua/opinion/perevagi-relokacii-virobnictv-v-industrialni-parki/>

8. Уряд звільнив від ПДВ та ввізного мита запчастини та комплектуючі для виготовлення електрогенераторів, а також обладнання супутникового інтернету, URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zvilniv-vid-pdv-ta-vviznogo-mita-zapchastini-ta-komplektuyuchi-dlya-vigotovlennya-elektrogeneratoriv-takozh-obladnannya-suputnikovogo-internetu>

#### References:

1. The official site of Ministry of Economy of Ukraine (2022), "Due to the government's relocation program, more than 35,000 jobs have been saved", available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a54c8281-02fa-4ced-8b14-3a7ca772a826&title=Zavdiaki> (Accessed 01 December 2022).

2. The official site of Ministry of Economy of Ukraine (2022), "Great Britain announced the cancel of all customs duties and quotas for Ukrainian goods", available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=900c1222-5f51-4fa5-8d61-5b84b282f206&title=VelikaBritaniiaOgolosilaProSkasuvanniaUsikhMitIKvotDliaUkrainskikhTovariv> (Accessed 18 November 2022).

3. The official site of Ministry of Economy of Ukraine (2022), "Canada canceled all tariffs on Ukrainian goods for a year", available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?Lang=uk-UA&id=fd649e75-9f38-40e9-ba8c-eb9123a19871&title=kanadanariksasuvalavsimitanaukrainskitovari> (Accessed 25 November 2022).

4. The official site of Government of Canada (2022), "Canada's Intention to Remove Tariffs on Goods from Ukraine", available at: <https://www.canada.ca/en/department-finance/news/2022/05/canadas-intention-to-remove-tariffs-on-goods-from-ukraine.html> (Accessed 30 November 2022).

5. The official site of U.S. Department of Commerce (2022), "Raimondo Announces Temporary Suspension of 232 Tariffs on Ukraine Steel", available at: <https://www.commerce.gov/news/press-releases/2022/05/raimondo-announces-temporary-suspension-232-tariffs-ukraine-steel> (Accessed 05 November 2022).

6. The official site of Ministry of Economy of Ukraine (2022), "The government of Australia canceled import duties from Ukraine for a year", available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=c7cb2ff8-a541-418e-99c6-7f31798d980e&title=UriadAvstraliiNaRikSkasuvavMitaNaImportZUkraini> (Accessed 20 October 2022).

7. GMK.center (2022), "Advantages of relocation of production to industrial parks", available at: <https://gmk.center/ua/opinion/perevagi-relokacii-virobnictv-v-industrialni-parki/> (Accessed 18 October 2022).

8. The official site of Government of Ukraine (2022), "The government exempted spare parts and components for the manufacture of electric generators, as well as satellite Internet equipment from VAT and import duty", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zvilniv-vid-pdv-ta-vviznogo-mita-zapchastini-ta-komplektuyuchi-dlya-vigotovlennya-elektrogeneratoriv-takozh-obladnannya-suputnikovogo-internetu> (Accessed 02 December 2022).

*Стаття надійшла до редакції 06.12.2022 р.*

М. Г. Бойко,  
д. е. н., професор, завідувач кафедри готельно-ресторанного бізнесу,  
Державний торговельно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0249-1432>  
С. В. Бондар,  
аспірант, Державний торговельно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8522-1640>

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.23.32

# ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ІМПЕРАТИВ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

М. Boiko,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Hotel  
and Restaurant Business, State University of Trade and Economics  
S. Bondar,  
Postgraduate student, State University of Trade and Economics

## DIGITAL TRANSFORMATION AS AN IMPERATIVE FOR HOTEL BUSINESS DEVELOPMENT

**Динамічний розвиток суспільства наразі пов'язаний із процесами цифровізації, які все більше масштабізуються, стають варіативними та охоплюють усі сфери та галузі. Готельний бізнес, як інноваційно спрямований, є значним об'єктом імплементації цифрових технологій. Метою дослідження є обґрунтування сутності, детермінантів та складових цифрової трансформації як імперативу розвитку готельного бізнесу. Обґрунтовано ланцюг еволюційних змін цифрових процесів: автоматизація, цифровізація, цифрові трансформації. Розкрито універсальний рух передумов та результатів цифрової трансформації готельного бізнесу, в рамках якого обґрунтовані складові: детермінанти, засоби, компетенції, об'єкти, переваги та цілі. Акцентовано увагу на основних групах та перевагах і проявах цифрової трансформації в готельному бізнесі. Зроблено висновки, що на основі симбіозу цифрової і сервісної економік цифрова трансформація готельного бізнесу сприятиме зростанню ефективності та інноваційній спрямованості бізнес-процесів.**

**The dynamic development of society is currently associated with digitalization processes, which are increasingly scaling, becoming variable and covering all spheres and industries. The hotel business, as innovatively oriented, is a significant object of implementation of digital technologies. One of the most problematic areas is the definition of the essence, determinants and components of digital transformation as an imperative for hotel business development. Therefore, the purpose of the study is to substantiate the essence, determinants and components of digital transformation as an imperative for the development of the hotel business. The object of the study is the process of spreading and developing the digital transformation of hotel business entities, which is considered as the process of using digital technologies in business processes to ensure mutually beneficial relations with consumers, obtaining additional income and development prospects. The chain of evolutionary changes of digital processes is substantiated: automation, digitalization, digital transformations. The universal movement of the prerequisites and results of the digital transformation of the hotel business is revealed, within which the components: determinants, means, competences,**

*objects, advantages and goals are substantiated. The purpose of digital transformation is to ensure transparency, improvement and efficiency of business processes, growth of profit volumes based on the use of digital technologies. Attention is focused on the main groups and advantages and manifestations of digital transformation in the hotel business. The advantages of digital transformation processes for tourism and hotel business entities are: sustainability, mobility and speed, efficiency, complementarity, heterogeneity, economy, personalization and uniqueness, optimization, sociality. It was concluded that based on the symbiosis of the digital and service economies, the digital transformation of the hotel business will contribute to the increase in efficiency and innovative orientation of business processes.*

*Ключові слова: готель, інновації, цифровізація, цифрові технології, цифрові трансформації.  
Key words: hotel, innovations, digitalization, digital technologies, digital transformations.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Кризові та трагічні явища, що нині відбуваються в Україні і світі, радикальним чином вплинули на функціонування і розвиток економіки країни та кожної з її сфер і галузей. Туризм та готельний бізнес надзвичайно сильно відчувли цей удар. Спочатку з кінця 2019 року і понині світова пандемія COVID-19 спричинила різке зменшення попиту на послуги та сприяла необхідності змін у бізнес-процесах. А військова агресія РФ проти України щонайменше вплинула на призупинення бізнесу. Готелі Grand Pettine (м. Одеса), Україна (м. Чернігів), Миколаїв (м. Миколаїв), Колос (с. Затока), Харкові (Харків) та ін. були зруйновані. За даними Української асоціації готелів та курортів (UHRA) більше 15 готелів з початку вторгнення російських окупаційних військ на територію України були повністю зруйновані або пошкоджені [3], зрозуміло, що це не остаточні дані. Проте, готельний бізнес України вже зараз, незважаючи на складну ситуацію, розвивається та закладає основи успішного функціонування у поствоєнний період. Успішність та ефективність його розвитку, пов'язані в першу чергу із реагування на виклики та впровадження інновацій. Трендом та детермінантом розвитку є цифрова трансформація готельного бізнесу, яка трансформує сталі операційні процеси на інноваційні моделі.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наразі цифровізація розглядається як закономірність динамічності розвитку різних сфер суспільства: управління на різних рівнях та напрямках (державне, місцеве, окремих суб'єктів), бізнесу, комунікацій, соціальних відносин, окремих домогосподарств. Відповідно, таке широке розповсюдження сприяє дослідженням її змісту, процесів, інструментарію в різних галузях науки і практики. Щодо готельного бізнесу, то досить часто процеси її цифровізації розглядаються у сукупності із відповідними процесами в туристичному бізнесі. Адже готельний бізнес є важливою складовою туристичної системи [9], та якраз ефективна їх взаємодія забезпечується цифровими технологіями, тому іноді досить важко розділити їх приналежність до того чи іншого бізнесу, як то глобальні системи бронювання (GDS).

В наукових дослідженнях звертається увага на необхідність розроблення єдиних підходів до сутності визначення цифрової трансформації [15 Gong], а також вона розглядається як міждисциплінарна рефлексія та програма подальших різноаспектних досліджень [25]. Також слід зазначити, що термін "цифрова трансформація" та діджиталізація використовуються як синонімічні поняття.

Щодо туристичного та готельного бізнесу, то багато наукових досліджень спрямовані на визначення та обґрунтування актуальності для суспільства цифрової трансформації [22], а в роботі А. Кравченко і В. Бойко акцентується увага, що "цифрова трансформація туристичної галузі (авт.: зокрема й готельного бізнесу), буде безперечно дуже важливими фактором її зростання, не лише через необхідність надання інформації споживачам і маркетинг, але і з точки зору організації та управління діяльністю в різних напрямках туристичної системи [5]. В контексті цих визначень зазначимо, цифрова трансформація — це процес використання цифрових технологій у бізнес-процесах для забезпечення взаємовигідних відносин зі споживачами, отримання додаткових доходів і перспектив розвитку.

В рамках дослідження трансформацій туристичної системи в умовах цифровізації, А. Мазаракі і співавтори [8] розглядають її як важливу перспективу готельного бізнесу в умовах нової реальності. А зважаючи на важливість маркетингу в готельному бізнесі, ряд досліджень пов'язані якраз із цифровим маркетингом [2, 14, 15], причому наразі цифровий маркетинг стає найбільш використовуваним напрямом цифрової трансформації. Також в дослідженнях акцентується увага, що "найбільш проривні, креативні і ефективні проекти в бізнесі так чи інакше використовують цифрові технології, часто вдало поєднуючи їх з класичними прийомами" [4, с. 139]. Проте, зважаючи на динамічність, масштабність та варіативність розвитку цифрових технологій, зокрема й в готельному бізнесі, існує необхідність постійного їх дослідження, оцінювання та моніторингу.

В рамках дослідження трансформацій туристичної системи в умовах цифровізації, А. Мазаракі і співавтори [8] розглядають її як важливу перспективу готельного бізнесу в умовах нової реальності. А зважаючи на важливість маркетингу в готельному бізнесі, ряд досліджень пов'язані якраз із цифровим маркетингом [2, 14, 15], причому наразі цифровий маркетинг стає найбільш використовуваним напрямом цифрової трансформації. Також в дослідженнях акцентується увага, що "найбільш проривні, креативні і ефективні проекти в бізнесі так чи інакше використовують цифрові технології, часто вдало поєднуючи їх з класичними прийомами" [4, с. 139]. Проте, зважаючи на динамічність, масштабність та варіативність розвитку цифрових технологій, зокрема й в готельному бізнесі, існує необхідність постійного їх дослідження, оцінювання та моніторингу.



**Рис. 1. Еволюційний ланцюг цифрових процесів**

Джерело: розроблено авторами.

**ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є обґрунтування сутності, детермінантів та складових цифрової трансформації як імперативу розвитку готельного бізнесу.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Існуючі наразі рушійні суспільні процеси характеризуються різними детермінантами та драйверами змін. Одним із таких явищ є цифровізація — "технологічна тенденція, яка змінює всі сфери бізнесу та суспільства і вважається головною і невіддільною спонукальною силою інновацій і змін, що в однаковій мірі кидає виклик приватним і державним організаціям" [18, с. 1]. За дослідженнями Українського інституту майбутнього "цифровізація, штучний інтелект і роботизація стануть головними драйверами зростання світової економіки до 2030 року" [10]. Причому оскільки цифровізація проявляється в усіх напрямках і сферах, тому відповідно "цифрова економіка визначає мультиплікативний ефект від трансформаційних змін соціально-економічного життя суспільства, ефективності модернізації бізнес-середовища" [6, с. 213]. Відповідно, цифрова трансформація готельного бізнесу передбачає імплементацію цифрових технологій у операційні, управлінські, комунікативні, соціально-культурні бізнес-процеси та відповідно, удосконалення їх діяльності.

Загалом в наукових роботах розглядають еволюцію цифрових процесів як послідовну зміну: автоматизація → цифровізація → цифрова трансформація (рис. 1).

Причому, цифрова трансформація передбачає системну зміну бізнес-процесів і філософії бізнесу на усіх етапах діяльності: від елементарних процесів до стратегії розвитку. Проте, зазначивши вказане розуміння різниці між поняттями "цифровізація" та "цифрова трансформація", все ж в даному дослідженні не будемо акцентувати увагу на цьому.

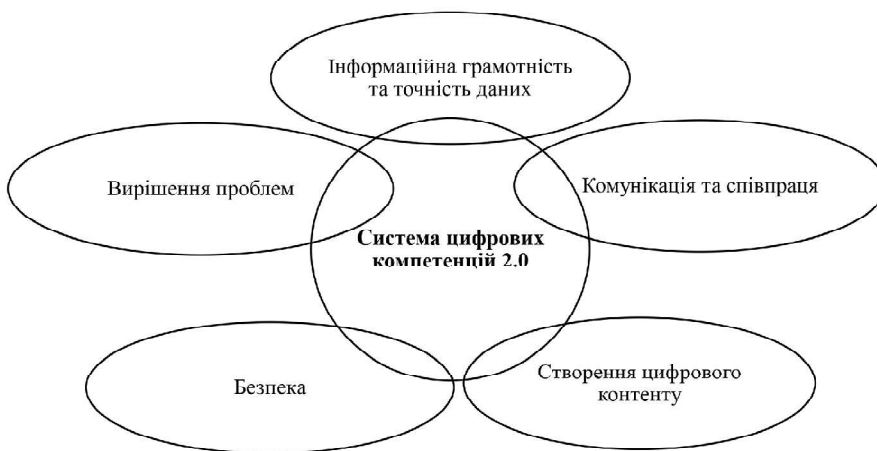
Опрацювавши дослідження вчених [2, 7, 13] та провівши

власні розвідки вважаємо, що основними передумовами цифровізації та цифрової трансформації, зокрема й готельного бізнесу є:

- розвиток технологій, що характеризується надшвидкими темпами в рамках формування інформаційного суспільства та суспільства знань;
- підтримка урядів, щодо стимулювання, регулювання розвитку, сприяння залученню інвестицій, пропагуванню позитивного досвіду, особливо це стосується розвинутих країн, та країн, що взяли курс на інноваційний розвиток, також одним із аспектів є поширення в багатьох країнах та міждержавних утвореннях, наприклад ЄС, моделей електронного уряду (e-Government) з метою підвищення ефективності і прозорості влади;
- суспільні запити на розвиток технологій стосуються їх затребуваності в усіх галузях економіки, науки, суспільного розвитку та безпосередньо домогосподарств, особливо це стосується молодого покоління (покоління Z — зумери 2000—2010; покоління Альфа з 2010 рр.), причому вважається що ці покоління здійснять неймовірний технічний бум, оскільки користування гаджетами для них є реальністю із народження;
- розуміння переваг від впровадження інновацій в суспільстві наразі є беззаперечним, оскільки надзвичайно масштабно підтверджується ефективність їх впровадження.

Основними інструментами поширення цифровізації є Інтернет, інфраструктура, з ним пов'язана та персонал, що забезпечує розроблення, реалізацію, контроль

усіх цих процесів. Задля прискорення та отримання необхідної ефективності від цифрової трансформації, необхідно впроваджувати та застосовувати цифрові компетенції. Для готельного бізнесу інноваційність та стимулювання персоналу є ключовим чинником забезпечення ефективності бізнес-процесів. Науковий центр ЄС Служби науки та знань Європейської комісії (EU Science Hub The European Commission's science and knowledge service) рекомендує наступну систему цифрових компетенцій (рис. 2) [23], які для готельного бізнесу з метою більш ефективного впровадження можна певною мірою модифікувати та адаптувати:



**Рис. 2. Система цифрових компетенцій 2.0 для впровадження для суб'єктів готельного бізнесу**

Джерело: розроблено авторами за [23].

— інформаційна грамотність та точність даних сто- сується визначення інформаційних потреб, пошуку та отримання цифрових даних, інформації та її вмісту, це також стосується технологій бронювань готельних по- слуг, залучення дата-центрів;

— комунікація та співпраця передбачає взаємодію, партнерство з різними стейкхолдерами (вітчизняними та іноземними туроператорами, корпоративними замовни- ками послуг, партнерами-постачальниками, суб'єктами систем бронювання) за допомогою цифрових техно- логій, усвідомлюючи культурне різноманіття та різно- маніття поколінь, це також стосується управління циф- ровою ідентичністю та репутацією;

— створення цифрового контенту відображає не- обхідність накопичення та редагування цифрового на- повнення (вмісту), що особливо є важливим для суб'єктів готельного бізнесу як представників креатив- них індустрій (функціонування, оформлення, підтрим- ка сайту 24/7, ведення соціальних медіа, регулярне подання новин, формування онлайн репутації, таргет- реклама, контент-маркетинг, блогерство), це також пе- редбачає врахування процедур застосовуватися ав- торських прав та ліцензій, а також зрозумілих інструкцій для комп'ютерної системи;

— безпека передбачає захист пристроїв, вмісту, особистих даних та конфіденційності в цифровому се- редовищі, захисту фізичного та психологічного здоро- в'я для соціального благополуччя та соціальної інте- грації, усвідомлення впливу цифрових технологій на на- вколишнє середовище, такі аспекти зараз також вра- ховують виконання дій на упередження щодо розпов-сюдження захворювань, зокрема Covid-19 і різних його штамів;

— вирішення проблем охоплює визначення потреб і проблем, а також розв'язання концептуальних проблем і проблемних ситуацій в цифровому середовищі задля ефективного впровадження інновацій про- цесів і продуктів.

Основні групи цифрових технологій, що вико- ристовуються в готельному бізнесі представлені в таблиці 1.

У дослідженні "The 2020 Digital Transformation Report" [24] звертається увага, що для суб'єктів ту- ристичного та готельного бізнесу цифрова транс- формація є важливою, через такі переваги:

— стійкість — здатність витримувати несподі- вані удари для бізнесу, справлятися з навантажен- нями, з якими зараз стикаються більше аналогових каналів зв'язку у процесі роботи з споживачами та дедалі більш віддаленою роботою персоналу;

— рухливість, швидкість — здатність швидко адаптуватися та масштабувати бізнес у відповідь на зміни в конкуренції, ринкових можливостях, що виникають або змінюються економічні умови;

— ефективність — здатність визначити, як ви- користовувати існуючі ресурси (фізичні чи цифрові) більш ефективно, тим самим створюючи більше цінності для споживачів, працівників та власників;

— проникливість — здатність генерувати активні дії щодо інформації про стан бізнесу та споживачів, тим самим покращуючи конкурентоспроможність, ефективність, стійкість і спритність [24, с. 9].

**Таблиця 1. Основні групи цифрових технологій, що використовуються в готельному бізнесі**

Назва груп технологій	Застосування
Штучний інтелект	Персоналізація пропозицій, удосконалення процесів управління готелем, аналіз даних
Блокчейн	Революційна зміна у процесах бронювання послуг
Додаткова реальність	Візуалізація операційних процесів, середовища готелю, покращення попередніх контактів із гостями
Кібербезпека	Інноваційні програми безпеки готелю
Роботизація	Технологічні процеси прибирання, організаційної діяльності
Цифровий маркетинг	Ефективні комунікації зі гостями, зручність сервісів для гостей, лояльність, впізнаваність бренду
Збереження даних, розрахунки, моделювання	Зручність, систематизація, масштабізація зберігання даних, можливості аналізу
Інтернет речей	Система управління майном, «розумні датчики»

Джерело: розроблено авторами.

Окрім зазначених переваг варто додати й:

— комплементарність — взаємодоповнюваність складових, функцій та напрямів в процесах цифровізації;

— гетерогенність — різноманітність, наявність різних за вагою складових та напрямів діяльності;

— економічність, що передбачає еспонентне зменшення витрат на бізнес-процеси та капіталовкладень при започаткуванні бізнесу;

— персоналізація та унікальність — сприяння створенню унікального продукту, адаптованого до конкретного споживача та сприяння персоналізованій взаємодії зі споживачем;

**Таблиця 2. Переваги та відповідні прояви цифрової трансформації в готельному бізнесі**

Переваги	Прояви в готельному бізнесі
Стійкість	Витримування та пристосування до змін параметрів зовнішнього середовища, навантажень та перевантажень
Рухливість, швидкість, динамічність	Швидка адаптація до змін і у відповідь на кон'юнктуру ринку, можливості масштабування бізнес-процесів
Ефективність	Забезпечення отримання максимальних результатів
Проникливість	Генерування та залучення з різних джерел інформації, ресурсів
Комплементарність	Забезпечення взаємодоповненості бізнес-процесів і їх складових
Гетерогенність	Стосується різноманітності в складі і структурі цифрових технологій
Економічність	Сприяння зменшенню витрат на бізнес-процеси та капіталовкладень при започаткуванні бізнесу
Персоналізація та унікальність	Сприяння створенню унікального продукту, адаптованого до конкретного споживача та сприяння персоналізованій взаємодії зі споживачем
Оптимальність	Сприяння отриманню найвигодніших характеристик, покращення ознак та властивостей бізнес-процесів
Соціальність	Забезпечення соціалізації бізнес-процесів, незважаючи на їх технологічність

Джерело: розроблено авторами.

— оптимізація — передбачає ефективність діяльності персоналу що сприяє зростанню їх продуктивності;

— соціальність — сприяння позитивним рисам зміни корпоративної культури, управління, командної співпраці.

Відповідно до цього сформуємо узагальнення проявів цифрової трансформації в готельному бізнесі (табл. 2).

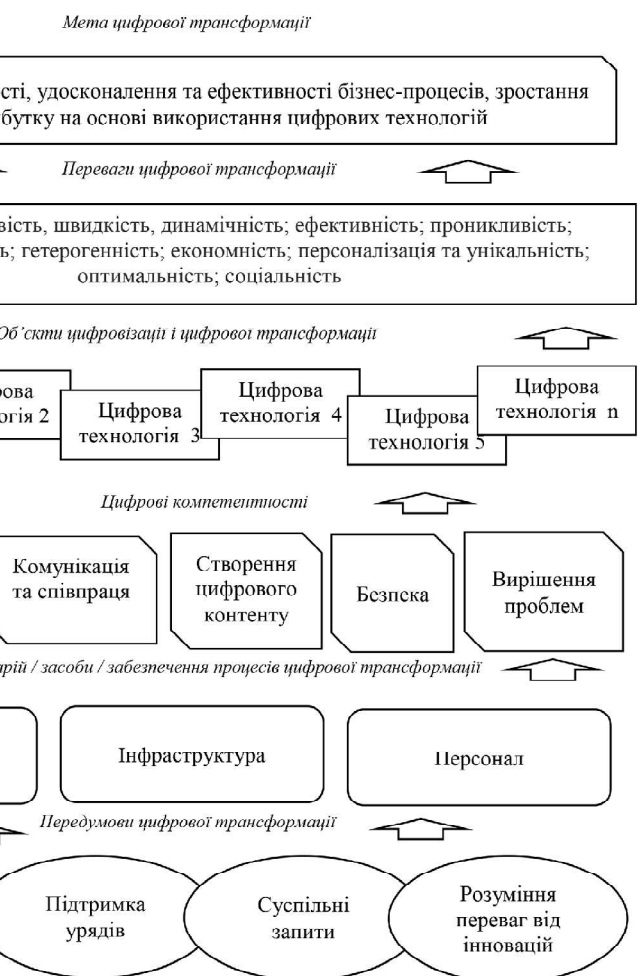
Зрозуміло, що будь-які прогресивні процеси супроводжуються проблемами, проявами недоліків, опору у впровадженнях. Цифровізація та цифрова трансформація не є винятком. Відповідно, можна виокремити такі недоліки та проблемні моменти цифровізації в готельному бізнесі, певні з яких є характерними загальною для суспільних відносин, а інші — суто для готельного середовища. Зокрема вони можуть формувати проблеми на ринку праці, контролю штучного інтелекту, порушення конфіденційності, необхідності мати або сформувати навички їх застосування і використання. Окрім того, загальною проблемою стає так званий "цифровий розрив" щодо нерівності доступу різних соціальних груп до цифрових технологій.

Виходячи з того, що цифрова трансформація є системною зміною бізнесу, її мета стосується забезпечення прозорості, удосконалення та ефективності бізнес-процесів, зростання обсягів прибутку на основі використання цифрових технологій. Універсальний рух передумов та результатів цифрової трансформації готельного бізнесу зображено на рис. 3.

Відповідно, розуміння сутності, принципів та закономірностей процесів цифрової трансформації забезпечить суб'єктам готельного бізнесу ефективне впровадження та використання інноваційних технологій. Причому, ці процеси можуть прискорюватися і ставати більш ефективними із врахуванням цифрових зазначених складових компонентів.

**ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК**

Важливою сферою національного господарства є готельний бізнес, який при ефективній організації з однієї сторони є потужним самостійним напрямом діяльності, а з іншої — забезпечує розвиток багатьох видів бізнесу, а також певною мірою сприяє реалізації державою міжнародних та політичних, соціально-культурних функцій. Наразі через застосування цифрових технологій створюється реальна мож-



**Рис. 3. Універсальний рух передумов та результатів цифрової трансформації готельного бізнесу**

Джерело: розроблено авторами.

ливість для розвитку готельного бізнесу з новими можливостями, форматами, видами управління та методами ведення бізнесу. При цьому варто також зазначити, що цифрова трансформація готельного бізнесу відображає симбіоз цифрової і сервісної економік, у зв'язку з цим, детермінантою розвитку є споживач, який потребує персоналізованої та оперативної взаємодії. В даному аспекті важливе значення має формування умов адаптації механізмів, трендів, процедур цифровізації та цифрової трансформації, використовуваних у світі із врахуванням вітчизняного середовища розвитку готельного бізнесу та адаптуванням до нього. Подальшого дослідження потребує моніторинг стратегій цифрової трансформації готельного бізнесу.

**Література:**

1. Бондар С.В. Необхідність впровадження стратегії цифровізації суб'єктами готельного бізнесу / Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні: матеріали II Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Львів, 25 січня 2022 р.): тези доповідей. — Львів: Львівський торговельно-економічний університет, 2022. — С. 358—361. [http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo\\_](http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_)



Doslidna\_Chastyna/Docs/2022\_Zbirnik\_konferenciji\_-2022.pdf

2. Босовська М., Бовш Л., Охріменко А. Цифрова трансформація технологій маркетингу. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 4. С. 52—71. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04)

3. Встояти під час війни: як працюють готелі України. *Commercial Property*. <https://commercialproperty.ua/analitics/vstoyati-pid-chas-viyuni-yak-prat-syuuyut-goteli-ukraini/>

4. Данніков О. Формування сучасної парадигми "цифрових трансформацій" економіки України // Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку [Електронний ресурс]: зб. матеріалів III Всеукр. наук.-практ. конф., 29—30 берез. 2018 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана" [та ін.]; оргком.: Г. О. Швиданенко (голова) [та ін.]. Електрон. текст. дані. — Київ: КНЕУ. 2018. С. 138—140.

5. Кравченко А. В., Бойко В. В. Цифровізація туристичної галузі в пост-covid-19 період. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8669> (дата звернення: 21.11.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.96

6. Любохинець Л. С., Шпуляр Є. М. Цифрова трансформація національної економіки: сучасний стан та тренди майбутнього. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 4. 213—217. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-212-217

7. Мазаракі А. А., Бойко М. Г., Охріменко А. Г. Трансформація туристичної системи в умовах цифровізації. *Економіка України*. 2021. 12. 3—12. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.12.003>

8. Одотюк І. В. Розвиток цифрової економіки в Україні: підсумки імплементації прискореного сценарію та перспективні заходи розбудови інноваційної інфраструктури. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8332> (дата звернення: 31.08.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.10

9. Охріменко А. Г. Національна туристична система: [монографія] / А. Г. Охріменко. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. — 592 с.

10. Прогноз розвитку світової економіки до 2030Е. Український інститут майбутнього [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://strategy.uifuture.org/prognoz-rozvitku-svitovoi-ekonomiki-do-2030e.html>

11. Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації", №67 17.01.2018 р. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>

12. Соснін О. Цифровізація як нова реальність України. *Юридичний вісник України*, 2021. <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/tsyfrovizatsiya-yak-nova-realnist-ukrayiny/>

13. Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Melnychenko S., Stopchenko Y. Digitalization: Implementation in the tourism business of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, Volume 20, Issue 3, 2022, 24—41. doi:10.21511/ppm.20(4).2022.03

14. Bovsh L., Rasulova A., Boiko M., Bosovska M., Okhrimenko A. Digital distribution of hospitality services

in the context of the COVID-19 pandemic. *Tourism and Travelling*. Volume 3 2020-2021, Issue #1, pp. 34—44. [http://dx.doi.org/10.21511/tt.3\(1\).2022.05](http://dx.doi.org/10.21511/tt.3(1).2022.05)

15. Chomiak-Orsa I, Liszczyk K. (2020). Digital marketing as a digital revolution in marketing communication. *Informatyka Ekonomiczna*. Wroclaw University of Economics and Business; (2), 9—19. Available from: <http://dx.doi.org/10.15611/ie.2020.2.01>

16. Gong C. and Ribiere V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation, *Technovation*, 102, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>

17. Kleinert J. Digital transformation. *Empirica*. 2021 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.1007/s10663-021-09501-0>

18. Lang V. Digitalization and Digital Transformation. In book: *Digital Fluency*. April 2021. (pp.1—50) DOI:10.1007/978-1-4842-6774-5\_1

19. Li L., Su F., Zhang W., Mao J.Y. Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Inf Syst J*. 2017. <https://doi.org/10.1111/isj.12153>

20. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital Transformation Strategies. *Business and Information Systems Engineering*. 2015. 57 (5). 339—343. <http://link.springer.com/article/10.1007/s12599-015-0401-5>

21. Melnychenko S., Boiko M., Okhrimenko A., Bosovska M., Mazaraki N. Foresight technologies of economic systems: evidence from the tourism sector of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2020. 18 (4). 303—318. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.25](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.25)

22. Tajeddini K., Ratten V. and Merkle T. (2019). Tourism hospitality and digital transformation: The relevance for society. In: Tajeddini, Kayhan, Ratten, Vanessa and Merkle, Thorsten, (eds.) *Tourism, Hospitality and Digital Transformation: Strategic Management Aspects*. Innovation and Technology Horizons. Routledge. <http://shura.shu.ac.uk/information.html>

23. The Digital Competence Framework 2.0. EU Science Hub The European Commission's science and knowledge service. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital-competence-framework>

24. The 2020 Digital Transformation Report [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://skift.com/wp-content/uploads/2020/08/The-2020-Digital-Transformation-Report.pdf>

25. Verhoefa P.C., Broekhuizen T., Bartb Y., Bhattacharyaa A., Donga J.Q., Fabiana N., Haenleinc M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda, *Journal of Business Research*, 122, 889-901 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

#### References:

1. Bondar, S. V. (2022) "The need to implement a digitalization strategy by hotel business entities", *Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij ekonomichnij konferentsii. Problemy ta perspektyvy rosvytku biznesu v Ukraini* [Conference Proceedings of the International Economic Conference. Problems and prospects of business development in Ukraine], Lviv University of Trade and Economics, Lviv, Ukraine, pp. 358—361, available at:

[http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo\\_Doslidna\\_Chastyna/Docs/2022\\_Zbirnik\\_konferenciji\\_2022.pdf](http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/2022_Zbirnik_konferenciji_2022.pdf) (Accessed 18 Sep 2022).

2. Bosovska, M., Bovsh, L. and Okhrimenko, A. (2022), "Digital transformation of marketing technologies", *Scientia Fructuosa*, № 4. pp. 52—71, available at: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04)

3. Commercial Property (2022), "Stand up during the war: how do Ukrainian hotels work", available at: <https://commercialproperty.ua/analytics/vstoyati-pid-chas-viyini-yak-pratsuyut-goteli-ukraini/> (Accessed 18 Sep 2022).

4. Dannikov, O. (2018), "Formation of the modern paradigm of "digital transformations" of the economy of Ukraine", *Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij ekonomichnij konferentsii. Innovaziyne pidpryemnytvo: stan ta perspektyvy rosvytku* [Conference Proceedings of the III All-Ukrainian science and practice conference. Innovative entrepreneurship: state and prospects of development], Kyiv national economy University named after V. Hetman, Kyiv, Ukraine, pp. 138—140

5. Kravchenko, A. and Boiko, V. (2021), "Digitization of the tourism industry in the post-covid-19 period", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8669> (Accessed 18 Sep 2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.96

6. Lyubokhinets, L. S. and Shpulyar, E. M. (2019), "Digital transformation of the national economy: current state and future trends", *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, vol. 4, pp. 213—217. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-212-217

7. Mazaraki, A.A., Boyko, M.G. and Okhrimenko, A.G. (2021), "Transformation of the tourist system in conditions of digitalization", *Ukraine economy*, vol. 12, pp. 3—12. doi.org/10.15407/economyukr.2021.12.003

8. Odotiuk, I. (2020), "Development of the digital economy in Ukraine: results of implementation of the accelerated scenario and promising measures for the formation of the innovation infrastructure", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8332> (Accessed 18 Sep 2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.10

9. Okhrimenko, A. H. (2019), *Natsional'na turystychna systema* [National tourism system], Kyiv's kyj natsional'nyj torhovel'no-ekonomichnyj universytet, Kyiv, Ukraine.

10. Ukrainian Institute of the Future (2020), "Forecast of the development of the world economy until 2030E", available at: <https://strategy.uifuture.org/prognoz-rozvitku-svitovoi-ekonomiki-do-2030e.html>

11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), "On the approval of the Concept of the development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020 and the approval of the plan of measures for its implementation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua> (Accessed 18 Sep 2022).

12. Sosnin, O. (2021), "Digitization as a new reality of Ukraine", *Legal Bulletin of Ukraine. Yurydychnyi visnyk Ukrainy*, available at: <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/tsyfrovizatsiya-yak-nova-realnist-ukrayiny/> (Accessed 18 Sep 2022).

13. Boiko, M., Bosovska, M., Vedmid, N., Melnychenko, S. and Stopchenko, Y. (2022), "Digitalization: Implementation in the tourism business of Ukraine", *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 20, Issue 3, pp. 24—41. doi:10.21511/ppm.20(4).2022.03

14. Bovsh, L., Rasulova, A., Boiko, M., Bosovska, M. and Okhrimenko, A. (2020—2021), "Digital distribution of hospitality services in the context of the COVID-19 pandemic", *Tourism and Travelling*, Vol. 3, Issue 1, pp. 34—44. [http://dx.doi.org/10.21511/tt.3\(1\).2022.05](http://dx.doi.org/10.21511/tt.3(1).2022.05)

15. Chomiak-Orsa, I. and Liszczyk, K. (2020). "Digital marketing as a digital revolution in marketing communication", *Informatyka Ekonomiczna, Wroclaw University of Economics and Business*, vol. (2), pp. 9—19. <http://dx.doi.org/10.15611/ie.2020.2.01>

16. Gong, C. and Ribiere, V. (2021). "Developing a unified definition of digital transformation", *Technovation*, vol. 102. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>

17. Kleinert, J. (2021), "Digital transformation", *Empirica*. doi.org/10.1007/s10663-021-09501-0

18. Lang, V. (2021), "Digitalization and Digital Transformation", *Digital Fluency*, April, pp.1—50. DOI:10.1007/978-1-4842-6774-5\_1

19. Li, L., Su, F., Zhang, W. and Mao, J.Y. (2017), "Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective", *Inf Syst*, doi.org/10.1111/isj.12153

20. Matt, C., Hess, T. and Benlian, A. (2015), "Digital Transformation Strategies". *Business and Information Systems Engineering*, vol. 57(5), pp. 339—343, available at: <http://link.springer.com/article/10.1007/s12599-015-0401-5> (Accessed 18 Sep 2022).

21. Melnychenko, S., Boiko, M., Okhrimenko, A., Bosovska, M. and Mazaraki, N. (2020), "Foresight technologies of economic systems: evidence from the tourism sector of Ukraine", *Problems and Perspectives in Management*, vol. 18 (4), pp. 303—318, available at: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.25](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.25)

22. Tajeddini, K., Ratten, V. and Merkle, T. (2019), "Tourism hospitality and digital transformation: The relevance for society", *Tourism, Hospitality and Digital Transformation: Strategic Management Aspects. Innovation and Technology Horizons*. Routledge, available at: <http://shura.shu.ac.uk/information.html> (Accessed 18 Sep 2022).

23. Skift (2021), "The 2020 Digital Transformation Report", available at: <https://skift.com/wp-content/uploads/2020/08/The-2020-Digital-Transformation-Report.pdf> (Accessed 18 Sep 2022).

24. EU Science Hub The European Commission's science and knowledge service (2022), "The Digital Competence Framework 2.0", available at: <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital-competence-framework> (Accessed 18 Sep 2022).

25. Verhoefa, P.C., Broekhuizen, T., Bartb, Y., Bhattacharyaa, A., Donga, J.Q., Fabiana, N. and Haenleinc, M. (2021). "Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda", *Journal of Business Research*, vol. 122, pp. 889—901. doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

*Стаття надійшла до редакції 22.11.2022 р.*

УДК 657.2.016+657.6+336.226:331.2

*Т. О. Меліхова,**д. е. н., професор, академік Академії економічних наук України,**завідувач кафедри облік, аналіз, оподаткування та аудит,**Інженерний навчально-науковий інститут ЗНУ ім. Ю.М. Потебні, м. Запоріжжя**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9934-8722>**В. С. Люсін,**магістрант кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту,**Інженерний навчально-науковий інститут ЗНУ ім. Ю.М. Потебні, м. Запоріжжя**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7239-1800>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.23.39

# УДОСКОНАЛЕННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ДОХОДІВ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

T. Melikhova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Academician of the National Academy of science of Ukraine, Head of the Department of Accounting, Analysis, Taxation and Audit, Engineering Institute of Zaporizhzhya National University

V. Liusin,

Master's student, Engineering Institute of Zaporizhzhya National University

## IMPROVEMENT OF ACCOUNTING AND INTERNAL AUDIT OF REVENUES FROM PRODUCT SALES TO INCREASE THE EFFICIENCY OF TAX PLANNING AT THE ENTERPRISE

**В воєнний час багато підприємств втратили свої економічні зв'язки з постійними покупцями, працівникам важко працювати з довійськовою продуктивністю при постійних тривогах, обстрілах, прильотах ракет, руйнуванню приміщень та періодичного відключення світла. Існує загроза небезпеки доставки непошкодженої продукції дорогами країни, а також виникли часті затримки оплати покупців за раніше відвантажену продукцію. Отже, тема дослідження дуже актуальна, оскільки від правильності оподаткування, ведення обліку, проведення внутрішнього аудиту доходів від реалізації продукції залежить здійснення своєчасного податкового планування для прийняття управлінських рішень.**

**Метою роботи є удосконалення бухгалтерського обліку та внутрішнього аудиту доходів від реалізації продукції для підвищення ефективності податкового планування на підприємстві**

**Метою внутрішнього аудиту доходів від реалізації є встановлення законності, достовірності і доцільності здійснених операцій із доходами від реалізації продукції правильності їх відображення в обліку та звітності.**

**Завдання з проведення внутрішнього аудиту доходів від реалізації продукції перевірити: відповідність відображення концептуальних основ обліку доходів наказу про облікову політику, повноту отримання доходів від реалізації продукції у національній валюті, повноту отримання доходів від реалізації продукції у іноземній валюті, повноту зменшення доходу від реалізації продукції, правильність оподаткування доходів від реалізації продукції, відповідність доходів у фінансовому та податковому обліку.**

**Удосконалено методичні підходи до внутрішнього аудиту доходів від реалізації продукції на підприємствах, що на відміну від існуючих включають: анкету, загальний план внутрішнього аудиту, програму внутрішнього аудиту, робочі документи аудитора. Запропонована методика проведення перевірки дасть змогу аудитору охопити всі аспекти оподаткування та обліку доходів від реалізації продукції на підприємстві, дослідити правильність, своєчасність, законність відображення його в обліку, вчасно виявити порушення, провести якісний внутрішній аудит.**

**Для ведення бухгалтерського обліку та оподаткування доходів від реалізації продукції передбачено окремих документів, які полегшували складання управлінської, фінансової та податкової звітності. Тому пропонуємо для покращення оподаткування та бухгалтерського обліку доходів від реалізації продукції у зв'язку з воєнним станом використовувати наступні бланки, а саме відомості: відображення концептуальних основ доходів в наказі про облікову політику, отримання доходів від реалізації продукції у національній валюті, отримання доходів від реалізації продукції у іноземній валюті, зменшення доходу від реалізації продукції, оподаткування доходів від реалізації продукції, розрахунку податкових різниць у фінансовому та податковому обліку. Це поліпшить оподаткування та ведення бухгалтерського обліку доходів від реалізації продукції, дозволить своєчасно виявити та виправити помилки, що забезпечить своєчасне податкове планування для підвищення ефективності діяльності підприємства.**

*During the war, many enterprises lost their economic ties with regular customers, it is difficult for employees to work with military productivity in the face of constant alarms, shelling, rocket attacks, destruction of premises and periodic blackouts. There is a threat of the delivery of undamaged products by the country's roads, and there have also been frequent delays in paying customers for previously shipped products. Therefore, the topic of research is very relevant, since the implementation of timely tax planning for making management decisions depends on the correctness of taxation, record-keeping, internal audit of income from the sale of products.*

*The purpose of the work is to improve the accounting and internal audit of income from the sale of products to increase the efficiency of tax planning at the enterprise*

*The purpose of the internal audit of income from sales is to establish the legality, reliability and expediency of transactions with income from the sale of products and the correctness of their reflection in accounting and reporting.*

*The task of conducting an internal audit of revenues from the sale of products is to check: the compliance of the display of the conceptual bases of revenue accounting with the order on accounting policy, the completeness of receiving revenues from the sale of products in the national currency, the completeness of receiving revenues from the sale of products in foreign currency, the completeness of the reduction of income from the sale of products, correctness taxation of income from the sale of products, compliance of income in financial and tax accounting.*

*Methodical approaches to the internal audit of revenues from the sale of products at enterprises have been improved, which, unlike the existing ones, includes: a questionnaire, a general internal audit plan, an internal audit program, auditor's working documents. The proposed method of conducting the audit will enable the auditor to cover all aspects of taxation and accounting of income from the sale of products at the enterprise, to investigate the correctness, timeliness, and legality of its display in accounting, to detect violations in a timely manner, and to conduct a high-quality internal audit.*

*There are no separate documents for accounting and taxation of income from product sales that facilitate the preparation of management, financial and tax reporting. Therefore, in order to improve taxation and accounting of income from the sale of products in connection with martial law, we suggest using the following forms, namely information: display of the conceptual basis of income in the order on accounting policy, receipt of income from the sale of products in national currency, receipt of income from the sale of products in foreign currency, reduction of income from sale of products,*

**taxation of income from sale of products, calculation of tax differences in financial and tax accounting. This will improve taxation and accounting of income from product sales, will allow timely detection and correction of errors, which will ensure timely tax planning to improve the efficiency of the enterprise.**

*Ключові слова: внутрішній аудит, доходи від реалізації продукції, анкета, план аудиту, програму аудиту, робочі документи аудитора, бухгалтерський облік, оподаткування.*

*Key words: internal audit, revenue from product sales, questionnaire, audit plan, audit program, auditor's working documents, accounting, taxation.*

**ВСТУП**

В воєнний час багато підприємств втратили свої економічні зв'язки з постійними покупцями, працівникам важко працювати з довійськовою продуктивністю при постійних тривогах, обстрілах, прильотах ракет, руйнуванню приміщень та періодичного відключення світла. Існує загроза небезпеки доставки непошкодженої продукції дорогами країни, а також виникли часті затримки оплати покупців за раніше відвантажену продукцію. Отже, тема дослідження дуже актуальна, оскільки від правильності оподаткування, ведення обліку, проведення внутрішнього аудиту доходів від реалізації продукції залежить здійснення своєчасного податкового планування для прийняття управлінських рішень.

**АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблемними питаннями оподаткування, обліку та внутрішнього аудиту доходів займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Бутинець Ф.Ф., Гончарук Я.А., Гор-

дієнко Н.І., Давидов Г.М., Дерій В.А., Іванова Н.А., Карпенко М.Ю., Кулаковська Л.П., Макаренко А.П., Огійчук М.Ф., Піча Ю.В., Савченко В.Я., Сахарцева І.І., Усач Б.Ф. та інші. Автори розглядають облік та аудит доходів зі своєї точки зору та акцентують увагу на різних аспектах оподаткування, ведення обліку та проведення аудиту доходів від реалізації продукції. Тому саме питання доходів від реалізації продукції розкрито недостатньо і потребує подальшого дослідження.

**ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ**

Метою роботи є удосконалення бухгалтерського обліку та внутрішнього аудиту доходів від реалізації продукції для підвищення ефективності податкового планування на підприємстві

Метою внутрішнього аудиту доходів від реалізації є встановлення законності, достовірності і доцільності здійснених операцій із доходами від реалізації продукції правильності їх відображення в обліку та звітності.

**Таблиця 1. Анкета перевірки доходів від реалізації продукції**

№	Зміст питання	Варіанти відповіді			
		Так	Ні	Інформація відсутня	Примітки
1	Чи відображені концептуальні основи обліку доходів в наказі про облікову політику?				
2	Чи відбувається експорт готової продукції закордон?				
3	Чи є підприємство платником акцизного податку?				
4	Чи є підприємство платником ПДВ?				
5	Чи пропонуються покупцям знижки від обсягу придбання?				
6	Чи звіряються дані доходу у фінансовому та податковому обліку?				
7	Чи відбувається звірка з покупцями?				
8	Чи була випадки пошкодження готової продукції при доставці?				
9	Чи залишилась готова продукція підприємства на окупованих територіях?				
10	Чи були затримки у оплаті покупців за відвантажену готову продукцію?				

**Таблиця 2. Загальний план проведення внутрішнього аудиту доходів від реалізації продукції**

Етапи внутрішнього аудиту	Аудиторські процедури	Аудиторські докази	Період проведення	Виконавці
Підготовчий	Знайомство з бізнесом, планування аудиту доходів від реалізації продукції	Звіти попередніх, перевірок, накази.		
Основний	Перевірка відповідності відображення концептуальних основ обліку доходів наказу про облікову політику Перевірка повноти отримання доходів від реалізації продукції у національній валюті Перевірка повноти отримання доходів від реалізації продукції у іноземній валюті Перевірка повноти зменшення доходу від реалізації продукції Перевірка правильності оподаткування доходів від реалізації продукції Перевірка відповідності доходів у фінансовому та податковому обліку	Журнал б головна книга, Баланс		
Завершальний	Складання аудиторського звіту	Звіт		

Таблиця 3. Програма аудиту доходів від реалізації продукції

№	Мета	Перелік аудиторських процедур	Критерії якості	Метод перевірки	Код робочого документа	Період проведення	Виконавець	Примітки
1	Впевнитись у відповідності відображення концептуальних основ обліку доходів наказу про облікову політику	Перевірка відповідності відображення концептуальних основ обліку доходів наказу про облікову політику	А, Б, Г, Є	Документальний, арифметичний, суцільний	ОЗ-1			
2	Впевнитись у повноті отримання доходів від реалізації продукції у національній валюті	Перевірка повноти отримання доходів від реалізації продукції у національній валюті	А, Б, Г, Є	Документальний, арифметичний, суцільний	ОЗ-2			
3	Впевнитись у повноті отримання доходів від реалізації продукції у іноземній валюті	Перевірка повноти отримання доходів від реалізації продукції у іноземній валюті	А, Б, Г, Є	Документальний, арифметичний, суцільний	ОЗ-3			
4	Впевнитись у повноті зменшення доходу від реалізації продукції	Перевірка повноти зменшення доходу від реалізації продукції	А, Б, Г, Є	Документальний, арифметичний, суцільний	ОЗ-4			
5	Впевнитись у правильності оподаткування доходів від реалізації продукції	Перевірка правильності оподаткування доходів від реалізації продукції	А, Б, Г, Є	Документальний, арифметичний, суцільний	ОЗ-5			
6	Впевнитись у відповідності доходів у фінансовому та податковому обліку	Перевірка відповідності доходів у фінансовому та податковому обліку	А, Б, В, Г, Д	Документальний, арифметичний, вибіркового	ОЗ-6			
Критерії якості аудиторської перевірки: наявність - А; правдивість - Б; права та зобов'язання - В; повнота - Г; вимірювання - Д; оцінку вартості - Е; подання і розкриття - Є.								

Завдання з проведення внутрішнього аудиту доходів від реалізації продукції перевірити: відповідність відображення концептуальних основ обліку доходів наказу про облікову політику, повноту отримання доходів від реалізації продукції у національній валюті, повноту отримання доходів від реалізації продукції у іноземній валюті, повноту зменшення доходу від реалізації продукції, правильність оподаткування доходів від реалізації продукції, відповідність доходів у фінансовому та податковому обліку.

Анкету перевірки доходів від реалізації продукції подано в таблиці 1. У програмі аудиту доходів від реалізації продукції відображені основні процедури перевірки.

Одержавши в процесі попереднього планування дані про підприємство, аудитор приступає до розробки загального плану внутрішнього аудиту доходів від реалізації продукції (табл. 2). Загальний план внутрішнього аудиту є документом організаційно-методологічного характеру та складається з переліку робіт на основних етапах аудиту і строків їх виконання із зазначенням джерел інформації. Внутрішній аудит доходів від реалізації продукції підприємства рекомендується проводити в кілька етапів.

Програму внутрішнього аудиту доходів від реалізації продукції наведено в таблиці 3.

Для вирішення поставлених завдань внутрішнього аудиту доходів від реалізації продукції пропонуємо ро-

Таблиця 4. Перевірка відповідності відображення концептуальних основ обліку доходів наказу про облікову політику

Елемент облікової політики	Наказ про облікову політику	Фактично застосовуються на підприємстві	Відхилення
Класифікація доходів від основної виду діяльності			
Умови визнання доходів у довготривалих і комплексних за предметом постачання договорах			
Строки виконання договору, у разі перевищення яких має бути розраховано методи розподілу ціни договору на зобов'язання до виконання, коли ціни прямо не випливають з умов контракту			
Способи розрахунку й визнання в обліку знижок, бонусів та акційних продаж			
Критерії для розрахунку гарантійних забезпечень			

**Таблиця 5. Перевірка повноти отримання доходів від реалізації продукції у національній валюті**

Період	За даними підприємства	За даними внутрішнього аудиту								Відхилення	
		Вид продукції за договорами									
		№	Дата	Сума	№	Дата	Сума	№	Дата		Сума

**Таблиця 6. Перевірка повноти отримання доходів від реалізації продукції у іноземній валюті**

Дата	За даними підприємства		За даними внутрішнього аудиту						Відхилення		
	Сума по долар договорам	Сума по договорам євро	Країна	долар	курс	Сума, грн	євро	курс	Сума, грн	Сума по долар договорам	Сума по договорам євро

**Таблиця 7. Перевірка повноти зменшення доходу від реалізації продукції**

Період	За даними підприємства	За даними внутрішнього аудиту				Відхилення
		Доход	Зменшено на знижку у фіксованій сумі	Зменшено на знижку на відсоток від реалізації	Чистий доход	

**Таблиця 8. Перевірка правильності оподаткування доходів від реалізації продукції**

Період	За даними підприємства					За даними внутрішнього аудиту					Відхилення				
	Доход	Мито	Акциз	ПДВ	ЧД	Доход	Мито	Акциз	ПДВ	ЧД	Доход	Мито	Акциз	ПДВ	ЧД

**Таблиця 9. Перевірка відповідності доходів у фінансовому та податковому обліку**

Період	За даними фінансового обліку	За даними податкового обліку	Податкові різниці

бочі документи аудитора (табл. 4—9), які на думку авторів стануть обґрунтованими доказами якісного його проведення.

Для ведення бухгалтерського обліку та оподаткування доходів від реалізації продукції непередбачено окремих документів, які б полегшували складання звітності. Тому, для покращення оподаткування та ведення бухгалтерського обліку доходів від реалізації продукції пропонуємо надалі використовувати наступні бланки, а саме відомості: відображення концептуальних основ доходів в наказі про облікову політику, отримання доходів від реалізації продукції у на-

ціональній валюті, отримання доходів від реалізації продукції у іноземній валюті, зменшення доходу від реалізації продукції, оподаткування доходів від реалізації продукції, розрахунку податкових різниць у фінансовому та податковому обліку (таблиці 10—15).

**ВИСНОВКИ**

Удосконалено методичні підходи до внутрішнього аудиту доходів від реалізації продукції на підприємствах, що на відміну від існуючих включає: анкету, загальний план внутрішнього аудиту, програму внутрішнього аудиту, робочі документи ауди-

**Таблиця 10. Відомість відображення концептуальних основ обліку доходів в наказі про облікову політику**

Елемент облікової політики	Фактично застосовуються на підприємстві	Наказ про облікову політику за поточний рік	Треба внести зміни до наказу про облікову політику на наступний рік
Класифікація доходів від основної виду діяльності			
Умови визнання доходів у довготривалих і комплексних за предметом постачання договорах			
Строки виконання договору, у разі перевищення яких має бути розраховано методи розподілу ціни договору на зобов'язання до виконання, коли ціни прямо не впливають з умов контракту			
Способи розрахунку й визнання в обліку знижок, бонусів та акційних продаж			
Критерії для розрахунку гарантійних забезпечень			



**Таблиця 11. Відомість отримання доходів від реалізації продукції у національній валюті**

Період	Вид продукції за договорами								
	№	Дата	Сума, грн	№	Дата	Сума, грн	№	Дата	Сума, грн

**Таблиця 12. Відомість отримання доходів від реалізації продукції у іноземній валюті**

Дата	Країна	долар	курс	Сума, грн	євро	курс	Сума, грн

**Таблиця 13. Відомість зменшення доходу від реалізації продукції**

Період	Доход	Зменшено на знижку у фіксованій сумі	Зменшено на знижку на відсоток від реалізації	Чистий доход

**Таблиця 14. Відомість оподаткування доходів від реалізації продукції**

Період	За даними внутрішнього аудиту				
	Валовий дохід	Мито	Акциз	ПДВ	Чистий дохід

**Таблиця 15. Відомість розрахунку податкових різниць у фінансовому та податковому обліку**

Період	За даними фінансового обліку	За даними податкового обліку	Податкові різниці

тора. Запропонована методика проведення перевірки дасть змогу аудиторю охопити всі аспекти оподаткування та обліку доходів від реалізації продукції на підприємстві, дослідити правильність, своєчасність, законність відображення його в обліку, вчасно виявити порушення, провести якісний внутрішній аудит.

Для ведення бухгалтерського обліку та оподаткування доходів від реалізації продукції непередбачено окремих документів, які полегшували складання управлінської, фінансової та податкової звітності. Тому пропонуємо для покращення оподаткування та бухгалтерського обліку доходів від реалізації продукції у зв'язку з воєнним станом використовувати наступні бланки, а саме відомості: відображення концептуальних основ доходів в наказі про облікову політику, отримання доходів від реалізації продукції у національній валюті, отримання доходів від реалізації продукції у іноземній валюті, зменшення доходу від реалізації продукції, оподаткування доходів від реалізації продукції, розрахунку податкових різниць у фінансовому та податковому обліку. Це поліпшить оподаткування та ведення бухгалтерського обліку доходів від реалізації продукції, дозволить своєчасно виявити та виправити помилки, що забезпечить своєчасне податкове планування для підвищення ефективності діяльності підприємства.

**Література:**

1. Макаренко А.П., Меліхова Т.О., Бескоста Г.М. Аудит: навч.-метод. посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 184 с.  
 2. Макаренко А.П., Меліхова Т.О., Бескоста Г.М. Організація і методика аудиту: навч.-метод. посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. 190с.  
 3. Меліхова Т.О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність: монографія. Херсон:Видавничий дім "Гельветика", 2018. 632 с.

4. Maksymenko I., Melikhova T. Accounting and analytical procurement of state financial control and directions of its implementation in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, Volume 3 Number 5. Riga: Publishing House "Baltija Publishing", 2017, P. 268—275.

5. Меліхова Т.О., Верьовкіна А.С. Удосконалення методики перевірки грошових коштів у національній валюті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 1. С. 24—29. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.1.24

6. Меліхова Т.О., Височина В.В. Розробка програми аудиту витрат на виробництво для підвищення фінансової безпеки підприємства. *Економіка та держава*, 2018. № 1. С. 69—75.

7. Меліхова Т. О., Журавель К. О. Методичні підходи до проведення внутрішнього аудиту товарів для своєчасного виявлення загроз в системі управління економічною безпекою підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 2. С. 56—63. (дата звернення: 05.02.2022). DOI: 10.32702/2306-6814.2019.2.56

8. Меліхова Т. О., Федорова Л. А. Удосконалення методики внутрішнього контролю податку на прибуток для підвищення економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6798> (дата звернення: 05.02.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.12.121

9. Макаренко А. П., Меліхова Т.О., Чакалова Н.С. Податкове планування та мінімізація податкових ризиків: навч. посібник: рек. вченою радою ЗДІА. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. 260 с.

10. Салига С.Я., Меліхова Т.О. Аудит податків суб'єктів господарювання: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2011. 224 с.

11. Меліхова Т. О., Шишига М. П. Удосконалення обліку і аудиту адміністративних витрат підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 28—34. (дата звернення: 05.02.2022). DOI: 10.32702/2306-6806.-2020.11.28

12. Меліхова Т. О., Троян О. В. Аналіз впливу податкового навантаження на рівень податкової безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 20. С. 33—37.

13. Макаренко А.П., Меліхова Т.О., Чакалова Н.С. Теорія і методика документування в обліку та аудиті: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти за рівнем бакалавра зі спеціальності 071 "Облік і оподаткування" за денною та заочною формою навчання, Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 400 с.

14. Меліхова Т. О., Романенко К. В. Удосконалення організації бухгалтерського процесу та методики аудиту вибуття основних засобів в обліку суб'єктів малого підприємництва. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9445> (дата звернення: 05.02.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.18

15. Меліхова Т. О., Гребенюк О. В. Удосконалення методичних підходів до аудиту надходження основних засобів для підвищення рівня економічної безпеки підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 27—32. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.27

16. Меліхова Т. О., Климова О. В. Удосконалення обліку та внутрішнього контролю списання основних засобів бюджетних установ для підвищення якості контролю та ефективності проведення ревізії *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 20. С. 30-36. DOI: 10.32702/2306 6814.2021.20.30

17. Меліхова Т. О., Масленнікова І. А. Удосконалення обліку, оподаткування та аудиту товарів при здійсненні експортно-імпорتنних операцій для ефективного податкового планування на торговельних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9520> (дата звернення: 10.11.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.1

18. Меліхова Т. О., Чакалова Н. С., Петрова О. С. Удосконалення методичних підходів аудиту доходів від реалізації продукції для ефективного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 4. С. 54—61. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.4.54

19. Меліхова Т. О., Чакалова Н. С., Мисливка К. А. Удосконалення обліку доходів від реалізації товарів, як інструмент ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6888> (дата звернення: 14.11.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.38

20. Меліхова Т. О., Чакалова Н. С., Кулек А. С. Удосконалення методики внутрішнього аудиту розрахунків із покупцями з метою запобігання порушень під час тендерних закупівель. *Агросвіт*. 2019. № 4. С. 32—41. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.4.32

21. Меліхова Т. О., Штепа В. В. Удосконалення оподаткування, обліку та аудиту податку на додану вартість для поліпшення податкового планування. *Агросвіт*. 2020. № 22. С. 34—42. DOI: 10.32702/2306-6792.-2020.22.34

22. Меліхова Т. О. Методичні засади проведення внутрішнього контролю розрахунків з покупцями та замовниками для підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 9. С. 17—24. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.9.17

23. Меліхова Т. О., Федоров І. О. Внутрішній контроль виробничих запасів для своєчасного виявлення загроз у системі управління фінансової безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 2. С. 63—70.

24. Меліхова Т. О., Бикова М. М. Розробка програми аудиту податку на прибуток для підвищення фінансової безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 1—2. С. 19—25.

25. Меліхова Т. О., Феофанов Л. К., Присяжнюк Д. В. Удосконалення організації та методики внутрішнього та зовнішнього контролю розрахунків з поставальниками. *Агросвіт*. 2021. № 20. С. 32—39. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.20.32

26. Меліхова Т. О., Філатова А. І. Методологічні аспекти організації обліку та аудиту матеріалів та палива на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 26—34. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.21.26

27. Меліхова Т. О., Гребенюк О. В. Удосконалення методичних підходів до аудиту надходження основних засобів для підвищення рівня економічної безпеки підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 27—32. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.27

28. Меліхова Т. О., Феофанова І. В., Лісіна Н. Л. Удосконалення методики аудиту готової продукції для покращення системи обліку на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 19—26. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.1.19

29. Меліхова Т. О., Троян О. В., Лауреанти Д. С. Удосконалення методики внутрішнього контролю витрат на виробництво для підвищення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 3. С. 34—41.

30. Меліхова Т. О., Градобік А. О. Удосконалення документування обліку та аудиту запасів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8331> (дата звернення: 14.11.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.9

#### References:

1. Makarenko, A.P. Melikhova, T. O. and Beskosta, H. M. (2016), *Audyt [Audit]*, ZDIA, Zaporizhzhya, Ukraine.

2. Makarenko, A.P. Melikhova, T. O. and Beskosta, H. M. (2015), *Orhanizatsiya i metodyka audyt [Organization and method of audit]*, ZDIA, Zaporizhzhya, Ukraine.

3. Melikhova, T.O. (2018), *Ekonomichna bezpeka pidpryyemstva: formyrovanye, kontrol', efektyvnist' [Economic security of the enterprise: formation, control, efficiency]*, Kherson, Ukraine.

4. Maksymenko, I. and Melikhova, T. (2017), "Accounting and analytical procurement of state financial control and directions of its implementation in Ukraine", *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 3, No. 5, pp. 268—275.

5. Melikhova, T. and Verovkina, A. (2019), "Improvement of checking method of cash assets in national currency", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 24—29. (Accessed 05 Feb 2022). DOI: 10.32702/2306-6814.2019.1.24

6. Melikhova, T.O. and Vysochyna, V.V. (2018), "Development of a program for auditing production costs to improve the financial safety of the enterprise", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 69—75.

7. Melikhova, T. and Zhuravel, K. (2019), "Methodological approaches to conducting internal audit of goods for timely detection of threats in the system of enterprise economic safety management", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 56–63. (Accessed 05 Feb 2022). DOI: 10.32702/2306-6814.2019.2.56
8. Melikhova, T. and Fedorova, L. (2018), "Improvement of profit tax internal control method for rising enterprise economic security", *Efektyvna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6798> (Accessed 05 Feb 2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.12.121
9. Makarenko, A.P., Melikhova, T.O. and Chakalova, N.S. (2017), *Podatkove planuvannya ta minimizatsiya podatkovykh ryzykiv: navch. posibnyk [Tax planning and minimization of tax risks: teaching. manual]*, ZDIA, Zaporizhzhya, Ukraine.
10. Salyha, S.Ya. and Melikhova, T.O. (2011), *Audyt podatkov sub'ektiv hospodariuvannya [Audit of Taxes of Business Entities]*, KPU, Zaporizhzhya, Ukraine.
11. Melikhova, T. and Shyshyha, M. (2020), "Improving accounting and auditing of administrative costs of the enterprise", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 11, pp. 28–34. (Accessed 05 Feb 2022). DOI: 10.32702/2306-6806.-2020.11.28
12. Melikhova, T. and Troyan, O. (2017), "The analysis of the tax burden on the enterprise tax security level", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 20, pp. 33–37.
13. Makarenko, A.P., Melikhova, T. O. and Chakalova, N.S. (2020), *Teoriya i metody dokumentuvannya v obliku ta audyti Theory and methods of documentation in accounting and auditing [Теорія і методика документування в обліку та аудиту]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.
14. Melikhova, T. and Romanenko, K. (2021), "Improving the organization of the accounting process and methods of auditing the disposal of fixed assets in the accounting of small businesses", *Efektyvna ekonomika*, [Online], vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9445> (Accessed 05 Feb 2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.18
15. Melikhova, T. and Hrebeniuk, O. (2020), "Improvement of methodical approaches to audit of fixed assets acquisition for increasing of a level of enterprise economic security", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 27–32. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.27
16. Melikhova, T. and Klymova, O. (2021), "Adequate area of internal control over the write-off of the main budgetary installations for the improvement of the quality of control and efficiency of the revision", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 20, pp. 30–36. DOI: 10.32702/23066814.2021.20.30
17. Melikhova, T. and Maslennikova, I. (2021), "Improving the accounting, taxation and audit of goods in the implementation of export-import operations for effective tax planning in commercial enterprises", *Efektyvna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9520> (Accessed 10 Nov 2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.1
18. Melikhova, T., Chakalova, N. and Petrova, O. (2019), "Improvement of the methodological approaches of the audit of revenue income from product realization for effective management of the enterprise", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 4, pp. 54–61. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.4.54
19. Melikhova, T. O., Chakalova, N. S. and Myslyvka, K. A. (2019), "Improving the account of income from the implementation of goods, as a tool of effective management of the enterprise", *Efektyvna ekonomika*, [Online], vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6888> (Accessed 14 Nov 2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.38
20. Melikhova, T., Chakalova, N. and Kuliek, A. (2019), "Improving the methodology of internal audit of settlements with customers in order to prevent breaches of tender procurement", *Agrosvit*, vol. 4, pp. 32–41. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.4.32
21. Melikhova, T. and Shtepa, V. (2020), "Improving taxation, accounting and auditing of value added tax to improve tax planning", *Agrosvit*, vol. 22, pp. 34–42. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.22.34
22. Melikhova, T. (2019), "Methodical principles of settlements internal control with buyers and customers for increasing the efficiency of financial and economic activity of the enterprise", *Agrosvit*, vol. 9, pp. 17–24. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.9.17
23. Melikhova, T. and Fedorov, I. (2018), "The internal control of inventory in the system of financial security management of the enterprise", *Agrosvit*, vol. 2, pp. 63–70.
24. Melikhova, T. and Bykova, M. (2017), "The development of the income tax audit programme for increasing the financial security at the enterprise", *Agrosvit*, vol. 1–2, pp. 19–25.
25. Melikhova, T., Feofanov, L. and Prysiazhniuk, D. (2021), "Improving the organization and methods of internal and external control of payments to suppliers", *Agrosvit*, vol. 20, pp. 32–39. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.20.32
26. Melikhova, T. and Filatova, A. (2020), "Methodological aspects of the organization of accounting and auditing of materials and fuel at the enterprise", *Agrosvit*, vol. 21, pp. 26–34. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.21.26
27. Melikhova, T. and Hrebeniuk, O. (2020), "Improvement of methodical approaches to audit of fixed assets acquisition for increasing of a level of enterprise economic security", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 27–32. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.27
28. Melikhova, T., Feofanova, I. and Lisina, N. (2020), "Improvement of the finished product audit methodology for improving the enterprise accounting system", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 19–26. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.1.19
29. Melikhova, T., Troyan, O. and Laureant, D. (2019), "Improvement of internal control method of costs of production for increasing enterprise economic security", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 3, pp. 34–41.
30. Melikhova, T. and Hradobik, A. (2020), "Improving documentation of inventory accounting and auditing at the enterprise", *Efektyvna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8331> (Accessed 14 Nov 2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.9

*Стаття надійшла до редакції 14.11.2022 р.*

УДК 339.137:334.7

О. М. Таран-Лала,  
д. е. н., професор, професор кафедри підприємництва і права,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7045-5129>  
Я. В. Павленко,  
магістрант кафедри підприємництва і права,  
Полтавський державний аграрний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1545-4905>

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.23.47

## ОСОБЛИВОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ ВЗАЄМОДІЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

О. Taran-Lala,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department  
of Entrepreneurship and Law, Poltava State Agrarian University  
Ya. Pavlenko,  
Master's student of the Department of Entrepreneurship and Law,  
Poltava State Agrarian University

### PECULIARITIES OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES AND THEIR INTERACTION IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

*Стаття присвячена вивченню та обґрунтуванню особливостей конкурентоспроможності підприємств та їх взаємодії в сучасних умовах господарювання. Розглянуто основні підходи до трактування поняття "конкурентоспроможність підприємства" та на основі синтезу теоретичного обґрунтування систематизовано тлумачення конкурентоспроможності. Визначено основні рівні конкурентоспроможності між суб'єктами ринку які безпосередньо залежать від рішень прийнятих керівництвом та особливостей механізму державної політики в економічній сфері. Виокремлено основні показники конкурентоспроможності підприємства, основні відмінності конкурентоспроможності товару та підприємства. Визначено функції конкурентоспроможності які мають позитивний вплив на ринкову економіку. Подано характеристику сучасних управлінських методів на основі онлайн інструментарію, а також сервісів по забезпеченню конкурентних переваг та безпечної роботи в сфері підприємництва. Пояснено на рівні розвитку економіки України важливість забезпечення конкурентних переваг як основного фактору забезпечення економічної безпеки для національних підприємств. Розглянуто основні аспекти конкурентних переваг підприємств у сучасних умовах господарювання.*

*The article is devoted to the study and substantiation of the features of the competitiveness of Ukrainian enterprises and their interaction in modern business conditions. Ensuring the competitiveness of the enterprise is formed from many aspects, including: organizational, commercial, technological, economic, legal and social, where their totality forms a single system of ensuring the advantages of the enterprise in modern economic conditions and ensures its sustainable development in a strategic perspective.*

*The main approaches to the interpretation of the concept of "enterprise competitiveness" are considered and, based on the synthesis of theoretical justification, the interpretation of competitiveness is systematized as the interaction of special parameters that depend on changes in the external environment, and on which the efficiency of the enterprise as a whole depends.*

*The main levels of competitiveness between market entities are determined, which directly depend on the decisions made by the management and the features of the state policy mechanism in the economic sphere.*

**The main indicators of the competitiveness of the enterprise, the main differences between the competitiveness of the product and the enterprise are highlighted.**

**The functions of competitiveness that have a positive effect on the market economy are defined.**

**The description of modern management methods based on online tools, as well as services to ensure competitive advantages and safe work in the field of entrepreneurship, is presented.**

**The importance of ensuring competitive advantages as the main factor in ensuring economic security for national enterprises was explained at the level of development of the economy of Ukraine.**

**The main aspects of competitive advantages of enterprises in modern economic conditions are considered.**

*Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність товару, конкурентні переваги, конкурентна боротьба, конкурентні позиції, привабливість.*

*Key words: competitiveness, enterprise competitiveness, product competitiveness, competitive advantages, competition, competitive positions, attractiveness.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

З кожним роком все більшої актуальності набуває питання забезпечення ефективного зростання на ринку в сучасних умовах, зумовлених постійною конкурентною боротьбою. Глибоке розуміння проблеми конкурентоспроможності підприємства забезпечує можливість виокремлювати та своєчасно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищах. Швидка реакція на зміну чинників впливу на підприємство є однією з ключових переваг, що забезпечують стабільний розвиток. Сучасні процеси глобалізації світової економіки включають в себе конкуренцію товаровиробників. Так, ринок у сучасних умовах переповнений конкурентними товарами схожих властивостей у будь-якому ціновому сегменті. Тому посилення умов конкурентної боротьби відбувається за рахунок товарів світових виробників.

Отже, сьогодні конкурентоспроможність підприємств це не тільки цінова боротьба, це процес, який включає комплекс заходів щодо забезпечення зростання. Саме тому, дослідження особливостей конкурентоспроможності українських підприємств та їх взаємодія в сучасних умовах господарювання набуває своєї актуальності.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проблема конкурентної боротьби як напрям наукових досліджень є не новою темою для економічної науки. Над вивченням даного питання працювали такі відомі науковці [1—11 та ін.]. Попри це, тема конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках залишається значною мірою не дослідженою. Це обумовлено науково-технічним розвитком, постійною мінливістю законодавчої бази, а також попитом споживачів на ті чи інші товари або послуги. Саме тому аналіз конкурентоспроможності українських підприємств залишається актуальним для сучасної економіки та науки.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є дослідження особливостей конкурентоспроможності українських підприємств та їх взаємодії в сучасних умовах господарювання.

## ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Головним елементом, у системі господарських відносин є економічний механізм, що формується з комплексу

певних важелів, існуючих методів, показників. Формування економічного механізму в першу чергу націлене на генерування зовнішніх зв'язків та формування умов для отримання доходів. Управління існуючим механізмом на підприємстві це важливий процес, що сприяє розвитку та поліпшенню існуючої ситуації на підприємстві. Механізм забезпечення переваг певного рівня в конкуруючому середовищі, є система досягнення певних переваг, що являє собою комплекс заходів та інструментів, заходів реалізації та функцій управління, що формують відповідні важелі впливу на внутрішні процеси підприємства, та індикатори які надають змогу оцінити їх вплив для досягнення поставленої мети. Процес контролю конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах представляється як сукупність планування, мотивації, організації та контролю, взаємодія яких забезпечує досягнення цілей підприємства.

Таким чином, конкурентні переваги — це сукупність переваг підприємства над іншими конкурентами в галузі в певному виду діяльності, що можна інтерпретувати економічними показниками. Для успішного зростання підприємству необхідно сформувати ряд власних переваг, що можна буде ототожнити з потенційними можливостями. Конкурентні переваги можуть забезпечуватись шляхом використання дешевих природних ресурсів, дешевої робочої сили та сприятливе географічне розташування. Одним з особливих методів, щодо покращення стану конкурентоспроможності є покращення особливостей продукції, це може бути як звичайне покращення параметрів, так і додавання нових функцій. Даний процес призведе до збільшення собівартості, проте витрати можна покрити вищою ціною та успішною маркетинговою політикою. Завоювання частки ринку збільшить обсяг продажів, а отже прибутки.

Нині існує безліч понять конкурентоспроможності. Одне з загальноприйнятих визначень конкурентоспроможності це — вид економічного суперництва виробників одного виду продукції чи послуг за для максимального результату, отримання прибутку в певному періоді функціонування підприємства [1]. Деякі науковці визначають поняття конкурентної боротьби, як процес контролю власних переваг та сукупних взаємопов'язаних процесів задля задоволення власних потреб та досягнення поставлених цілей [2].

Конкурентоспроможність досліджувало безліч сучасних вітчизняних вчених, тому необхідно сформувати

**Таблиця 1. Пояснення визначень терміну "конкурентоспроможність підприємства" сучасними українськими вченими**

Автори	Визначення «конкурентоспроможність підприємства»
Фатхутдінов Р.А. [10]	Можливість виробляти і постачати на ринок продукцію в необхідній кількості за допомогою нових технологій; це здатність ефективно управляти наявними ресурсами (технологія, капітал, людські ресурси) в сучасних ринкових умовах
Кобиляцький Л.С. [3]	Прибуткова діяльність цього підприємства, розширення частки ринку, досить привабливе інвестиційне поле для інвесторів, формування позитивного іміджу.
Шершньова З.Є. [9]	Здатність підприємства в порівнянні з іншими використовувати максимальний виробничий потенціал, вдосконалювати технології, методи управління, розвивати кадровий потенціал.
Мазаракі А.А. [6]	Від конкурентоспроможності підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби на ринку залежить і можливість його виживання та подальшого розвитку. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності для підприємства означає отримати певні економічні, фінансові, матеріальні чи технічні переваги над конкурентами
Драган О.І. [2]	Основну увагу в процесі визначення поняття конкурентоспроможності підприємства слід звернути на його фінансову складову, тому вчений вважає, що конкурентоспроможність – це здатність підприємства уміло та ефективно розпоряджатися своїми власними та позиковими ресурсами

пояснення загальних визначень терміну "конкурентоспроможність підприємства", що подано у вигляді табл. 1.

Проаналізувавши табл. 1, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність — це взаємодія особливих параметрів, що залежать від змін у зовнішньому середовищі і від яких залежить ефективність функціонування підприємства у цілому. Водночас було визначено, що основними складовими поняття конкурентоспроможності є продукція, система технологічного забезпечення, збутова політика, сукупність маркетингових заходів та якість сировини тощо. Зазначені показники тісно пов'язані та мають синергетичний ефект, що забезпечує стабільне функціонування підприємства.

Поняття конкурентоспроможності підприємства та інші варіанти його визначення, формують загальний висновок, що важливим фактором для досягнення успіху є не тільки генерування конкурентних переваг, але і їх ефективне використання. Основним суб'єктом управління конкурентних переваг підприємства, є власник підприємства, що формує стратегічні та оперативні цілі,

завдання націлені на майбутній розвиток та досягнення певних економічних цілей. Досягнення поставлених цілей, аналіз фінансових результатів та управління на підприємстві може делегуватись вищому керівництву.

Конкурентоспроможність складається з таких показників як: енергоємність; економічність у споживанні сировини на одиницю продукції, що випускається, або здійснюваної роботи; вартість сировини та експлуатаційних матеріалів, безвідходної технології; надійність; періодичність та вартість ремонтів, вартість запасних частин; чисельність обслуговуваного персоналу, його кваліфікація, рівень заробітної плати. Конкурентоспроможність підприємства зазвичай визначають по наступних критеріях: забезпеченість технічним обладнанням та технологіями, відсоток використання виробничих потужностей, кваліфікованість персоналу, здатність підприємства утримувати конкуруючі позиції протягом тривалого періоду часу, що в свою чергу досягається за рахунок ефективних маркетингових заходів. Визначення основних показників конкурентоспроможності відображено в табл. 2.

**Таблиця 2. Основні показники конкурентоспроможності підприємства**

Критерій	Характеристика
Форма управління	Організаційно правова форма підприємства, розподіл прав та обов'язків між учасниками
Забезпеченість матеріально-технічної бази	Стан і структура внутрішнього виробництва, диверсифікація постачальників
Наявність кваліфікованих працівників	Кадрове забезпечення, корпоративна культура, рівень плинності кадрів
Система збуту	Рентабельність, взаємодія з постачальниками
Конкурентні властивості продукції	Ефективне ціноутворення, та контроль якості
Фінансові результати	Коефіцієнт рентабельності капіталу, коефіцієнт рентабельності діяльності та продажів, ліквідність

Джерело: [6].

Також, формування наявного рівня конкурентоспроможності відбувається під впливом різних чинників, вони можуть мати постійний або тимчасовий характер, а їх вплив може бути прямим або опосередкованим. Конкурентоспроможність підприємства демонструє його потенційні можливості для інвестування.

Конкурентоспроможність виконує декілька важливих функцій які мають позитивний вплив на ринкову економіку [7]:

1. Забезпечення функції спілкування: взаємодія різних складових ринкової економіки;

2. Раціоналізація виробництва: вимушений контроль виробничих витрат з метою постійного вдосконалення технологічних процесів для зменшення собівартості продукції. Виробничі витрати можуть бути зменшені шляхом економії сировини, матеріалів, робочого часу;

3. Стимуляція якості продукції: забезпечення покращення якості продукції та послуг, обумовлено особливою ситуацією на території України. Покращення якості відбувається на основі відгуків потенційних споживачів.

Сучасні науковці виокремлюють декілька основних рівнів конкурентоспроможності між суб'єктами ринку, а саме [1]:

1. Мікрорівень, до якого відносять окремі види продукції чи послуг підприємства.

2. Мезорівень, який включає в себе певні галузі та корпоративні об'єднання підприємств національної економіки, а також організації конгломеративного рівня.

3. Макрорівень, до якого належать цілі народногосподарські комплекси.

Важливою складовою в системі управління конкурентними перевагами є управління конкурентоспроможністю продукції. Конкурентоспроможність товарів та послуг в ринковій економіці безпосередньо залежить від безлічі чинників, серед яких цінова конкуренція, конкуренція по якісних показниках та інших. В умовах глобалізації підприємства надають перевагу диверсифікації товарів та послуг, для зменшення конкурентного тиску. Саме тому іноді досить складно визначити географічні межі ринку з поміж товарів-субститутів.

Слід відмітити, що підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо його продукція не користується попитом. Проте, не тільки продукція є ключовим фактором. Конкурентоспроможність може забезпечуватись за рахунок дешевої сировини, унікальності торгової пропозиції або продажу товарів за демпінговими цінами. Отже, основними відмінностями конкурентоспроможності товару та підприємства є:

1. Результати оцінки конкурентних переваг продукції дійсні лише короткий період часу, в той час коли конкурентоспроможність підприємства потрібно переглядати в довгостроковій перспективі.

2. Конкурентоспроможність продукції є частковим показником у порівнянні з комплексним підходом дослідження конкурентоспроможності підприємства.

3. Оцінка конкурентних переваг підприємства відбувається керівництвом або найманими праців-

никами, а конкурентоспроможність товару оцінюється безпосередньо покупцем під час реалізації товару.

Основний критерій оцінки для споживача — це продукція та її актуальність, цінова привабливість та наявна продукція товарів субститутів. Вибір споживачів має вплив на підприємство та змушує його постійно розвиватись та слідувати за змінами в конкурентному середовищі. Даний фактор підштовхує до здійснення інноваційної діяльності, що забезпечує покращення стану та зміцнення його позицій. Підприємства, що постійно взаємодіють і налагоджують бізнес процеси, оперативно реагують з мінімальними витратами на зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі. Визначення конкурентних переваг для підприємства забезпечує інформованість про унікальні властивості, що в свою чергу можна використати для подальшого просування з маркетинговими заходами.

Предметом конкуренції виступає товар. Товар — це результат людської діяльності, що здатний задовольнити потребу. Для забезпечення успішної реалізації продукції на ринку, необхідно враховувати декілька наступних факторів: товар повинен бути корисним для споживача, а також продукція повинна мати додаткові переваги над товарами конкурентів. Споживчі властивості мають безпосередній вплив на конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність товару визначає конкурентні переваги підприємства водночас перебуваючи незалежною складовою. Диференціація товару забезпечує певну монополізацію ринку та владу в сегменті ринку. Збільшення обсягів виробництва може впливати на ціну виробництва, зменшення ціни незалежно від конкурентів. Обсяги даних можливостей обмежені власними потужностями, та наявністю на ринку товарів субститутів від конкурентів. Конкурентоспроможність формується за рахунок синергії різних рівнів процесів, де на процесі виробництва закладаються основні параметри визначального фактору.

Важливим чинником визначення рівня конкурентних переваг є порівняння з базою, вибір якої є складним питанням. Визначення власних переваг може відбуватись на рівні порівняння переваг для покупця, отримані результати можна використати для вдосконалення власного продукту чи зміни стратегічного маркетингу. З позиції якості можна порівнювати лише схожі однорідні об'єкти які мають одне призначення. З позиції конкурентних переваг базою є задоволення потреб певного споживача та зіставлення зразків.

Конкурентоспроможність визначається не тільки характеристиками товару, але і його привабливістю для клієнта, що планує придбати товар. Така ситуація обумовлюється лише за останнім рішенням клієнта на покупку. Досить часто експертна думка про товар не є вирішальною, навіть якщо товар отримав високу оцінку від експерта, це не є гарантом його реалізації, споживачі можуть бути байдужі до товару не зважаючи на його особливі параметри чи функції.

Необхідно підкреслити, що покращення рівня конкурентних позицій між суб'єктами ринку безпосередньо залежить від рішень прийнятих керівництвом та особ-



ливостей механізму державної політики в економічній сфері [1]. Забезпечення конкуруючих позицій на підприємстві повинно досягатись завдяки високій виробничій ефективності, що забезпечується завдяки впровадженню сучасних технологій, кваліфікованому персоналу, а також завдяки здатності утримувати лідируючі позиції на ринку, що в свою чергу забезпечується завдяки впровадженню ряду маркетингових заходів. Одним із заходів, що може покращити ситуацію на підприємстві є вибір ефективного інструменту управління стратегічного аналізу. Забезпечення відбувається завдяки відбору певних критеріїв в сукупності відповідних інструментів. Отже, вибір ефективного інструменту генерування стратегічного управління на пряму залежить від рівня розвитку підприємства, та цілей що впроваджуються.

До сучасних управлінських методів забезпечення конкурентних переваг та безпечної роботи в сфері підприємництва можна віднести онлайн інструменти та сервіси, а саме: Opendatabot для моніторингу реєстрації підприємств, судовий реєстр захисту від рейдерських захоплень, чіткого контролю контрагентів; YouControl — онлайн дос'є на кожну компанію України; Taxer — онлайн-бухгалтерія для малого бізнесу; SMSМаяк для моніторингу реєстрації та інших дій об'єктів нерухомого майна фізичних, юридичних осіб; Бізнес-калькулятор для вибору та моделювання оптимальної форми бізнесу, розрахунку сум податків, порівняння сплатених сум податків; Податковий борг для визначення суми податкового боргу для підприємств різних форм власності; сервіс Державні закупівлі для доступу до інформації оголошень про закупівлі; ProZorro — електронна система публічних закупівель; сервіс Електронного кабінету платника податків, в якому є дані з реєстрів, податковий календар, податкова звітність, декларації тощо [8].

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з урахуванням всіх аспектів сприяння та протидії. Отже, виокремлюють декілька видів конкурентної боротьби, а саме [10]:

1. Чиста конкуренція, яка стимулює концентрацію виробництва та капіталу, що в свою чергу перетворюється у форму монополістичного ринку. Після виникнення монополії, конкуренція перетворюється на недосконалу.

2. Недосконала конкуренція — це конкуренція, між суб'єктами господарської діяльності, під час якої лише мала кількість підприємств, що виготовляють основну масу товарів, мають можливість впливати на ціноутворення. Бар'єр входження на ринок обмежений жорсткою конкурентною боротьбою існуючих підприємств.

3. Монополістична конкуренція — це боротьба, що відбувається в певній галузі економіки з метою усунен-

ня можливих конкурентів які функціонують на ринку, з метою контролю цілої галузі.

Покращення якості продукції може бути одним з важливих елементів по підвищенню конкурентних переваг, проте слід розуміти, що підприємство це складна організаційно-управлінська структура, елементи якої мають синергетичний вплив. Тому для кращого впливу слід враховувати низку інших факторів. Генерування факторів забезпечення конкурентних переваг також залежить від соціально-економічного розвитку країни, особливостей галузі де реалізується продукція та особливостей конкретних споживачів їх потреб. Ефективність впровадження змін, націлених на покращення конкурентних позицій, може коливатись від особливостей товару і нюансів його реалізації так і факторів процесу виробництва. Особливий вплив на даному етапі має система розробки та контролю якості продукції. Під час розробки заходів по посиленню конкурентоспроможності варто враховувати суспільно необхідні витрати чи економію суспільної праці з позиції загальнонаціональних інтересів. Покращення якості продукції сприяє забезпеченню стабілізації економічного ефекту лише в тому разі коли на підприємстві відбувається системне управління та комплексний підхід до виробництва.

Підтримка рівня конкурентних позицій є особливим процесом, що викликає певні протидії та потребує постійного контролю від керівництва. Постійні зміни в зовнішньому середовищі мають вплив на процеси які відбуваються безпосередньо у внутрішньому середовищі, що потребує управління та ефективного стратегічного підходу. Основний вплив в першу чергу повинен припадати безпосередньо на освітній рівень працівників, технічне забезпечення виробництва, взаємодію на ринках збуту. Головним фактором підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з урахуванням всіх аспектів сприяння та протидії [4].

У ринкових умовах конкурентоспроможність є однією з ознак, що характеризує рівень розвитку суспільства. Чим вищий рівень конкурентоспроможності національної економіки країни, тим вищий рівень життя у цій країні. Забезпечення економічного розвитку України, можливе лише за стабілізації та зростання виробництва в усіх галузях. Забезпечення конкурентних переваг є основним фактором забезпечення економічної безпеки для національних підприємств.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, можна дійти висновку, що, конкурентоспроможність — це особлива ринкова категорія, яка потребує особливої уваги. При незмінних характеристиках продукції, її конкурентні властивості можуть змінюватись у широкому діапазоні, реагуючи на зовнішні чинники зумовлені конкурентною боротьбою. Конкурентні переваги характеризують властивості об'єкта, що має певну частку ринку та відповідає певним функціональним, технічним, економічним характеристикам які задовольняють вимоги споживачів. Управління конкурентними перевагами підприємства це в першу чергу заходи по підвищенню конкурентоспроможності для за-

безпечення належного рівня яких необхідно: точно оцінити конкурентну ситуацію на підприємстві, включаючи ситуацію на ринку, можливості сприяння з боку держави; оцінити можливі пріоритетні галузі виробництва та види продукції. Виокремити основні напрямки розвитку, задати стратегічні цілі та сформулювати оперативні завдання; вдосконалити процес виробництва. Оновлення технічного обладнання може забезпечити зменшення собівартості продукції; постійний моніторинг та керування системи управління, забезпечення синергетичного ефекту в управлінні та формування глобальної системи управління якістю процесу виробництва.

Отже, забезпечення конкурентоспроможності підприємства — це не тільки покращення його ефективності але і налагодження синергичного ефекту всіх процесів в умовах сучасного бізнес-середовища. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства формується з багатьох аспектів, серед яких: організаційний, комерційний, технологічний, економічний, юридичний та соціальний, де їх сукупність формує єдину систему забезпечення переваг підприємства та забезпечує його стійкий розвиток у стратегічній перспективі.

Література:

1. Борисюк І.О., Єр'оменко А.В. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2012. № 33. С.36—41.
2. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ: ДАКККіМ, 2006. 160 с.
3. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: навчальний посібник. Київ: Зовнішня торгівля, 2010. 304 с.
4. Кошелупов І.Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій. Вісник соціально-економічних досліджень. 2012. № 1. С. 219—225.
5. Красняк О.П., Мицик В.О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383> (дата звернення: 25.09.2022).
6. Мазаракі А.А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність: монографія. Київ: КНТЕУ, 2010. 384 с.
7. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64) (дата звернення 10.09.2022).
8. Погребняк Д.В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. 2011. Вип. 32. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/391/379> (дата звернення: 16.09.2022).
9. Шершньова З.Є. "Стратегічний набір" функціональної стратегії: необхідність розробки та змістова характеристика. Вчені записки: збірник наукових праць. Київ: КНЕУ, 2007. № 9. С. 111—117.

10. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації: підручник. Київ: Кондор, 2009. 470 с.

11. Яцковий Д.В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Науковий журнал Одеської Національної академії харчових технологій. Одеса. 2014. № 1 (21). С. 35—37.

References:

1. Borysyuk, I.O. and Yer'omenko, A.V. (2012), "The main directions of increasing the competitiveness of the enterprise", *Problemy pidvyshchennya efektyvnosti infrastruktury*, vol. 33, pp. 36—41.
2. Drahan, O.I. (2006), *Upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstv: teoretychni aspekty: monohrafiya* [Management of the competitiveness of enterprises: theoretical aspects: monograph], DAKKKiM, Kyiv, Ukraine.
3. Kobylyats'kyi, L.S. (2010), *Upravlinnya konkurentospromozhnistyu: navchal'nyy posibnyk* [Management of competitiveness: a study textbook], Zovnishnya torhivlya, Kyiv, Ukraine.
4. Koshelupov, I.F. (2012), "Programs for increasing the competitiveness of organizations", *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, vol. 1, pp. 219—225.
5. Krasnyak, O.P. and Mytsyk, V.O. (2019), "Konkurentospromozhnist' i konkurentni perevahy pidpryyemstva v suchasnykh rynkovykh umovakh", *Efektyvna ekonomika*, vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383> (Accessed 25 September 2022).
6. Mazaraki, A.A. (2010), *Torhovel'ne pidpryyemstvo: stratehiya, polityka, konkurentospromozhnist': monohrafiya* [Commercial enterprise: strategy, policy, competitiveness: monograph], KNTU, Kyiv, Ukraine.
7. Manuylovych, YU.M. (2013), "Study of the essence and interpretation of the concept of enterprise competitiveness", *Marketynh i menedzhment innovatsiy*, vol. 4, available at: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64) (Accessed 10 September 2022).
8. Pohrebnyak, D.V. (2011), "Methods of diagnosing enterprise competitiveness", *Problemy pidvyshchennya efektyvnosti infrastruktury, Zbirnyk naukovykh prats'*, vol. 32, available at: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/391/379> (Accessed 16 September 2022).
9. Shershn'ova, Z.Ye. (2007), "Strategic set" of a functional strategy: the need for development and meaningful characteristics", *Vcheni zapysky: zbirnyk naukovykh prats' KNEU*, vol. 9, pp. 111—117.
10. Fatkhutdinov, R.A. (2009), *Upravlinnya konkurentozdatnistyu orhanizatsiy: pidruchnyk* [Management of the competitiveness of the organization: a textbook], Kondor, Kyiv, Ukraine
11. Yatskovyy, D.V. (2014), "Modern methods of assessing the competitiveness of the enterprise", *Naukovyy zhurnal Odes'koyi Natsional'noyi akademiyi kharchovykh tekhnolohiy*, vol. 1 (21), pp. 35—37.

*Стаття надійшла до редакції 25.11.2022 р.*

*І. І. Коблик,  
к. е. н., старший науковий співробітник відділу регіональної фінансової політики,  
ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8607-6262>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.23.53

## БОРГОВА ПОЛІТИКА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ: ПРАКТИКА ТА ПРОБЛЕМАТИКА

I. Koblyk,  
PhD in Economics, Senior Research Fellow of the Department of Regional Financial Policy,  
State institution "Institute of Regional Research named after M. I. Dolishnyi of the NAS of Ukraine"

### DEBT POLICY OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE: PRACTICE AND PROBLEMS

**Боргова політика територіальних громад в Україні є фактором економічного зростання органів місцевого самоврядування. Розглянуто показники доходів, дефіцитів/профіцитів місцевих бюджетів протягом 2017–2022 рр. Досліджено, що згідно європейських норм місцеві бюджети для фінансування інвестиційних цілей мають право здійснювати запозичення на національному ринку капіталу згідно законодавства.**

**Встановлено, що аспекти проведення боргової політики територіальних громад регулюються українським законодавством, попри це в чинному законодавстві не закріплено права щодо можливості проведення даної політики сільськими та селищними територіальними громадами. Внаслідок чого на ринку позикового капіталу може утворитися дисбаланс соціально-економічного розвитку самоврядних територіальних одиниць первинного рівня. Запропоновано здійснити удосконалення нормативно-правової бази, яка регламентує проведення боргової політики органів місцевого самоврядування, та зрівняти можливості здійснювати місцеві запозичення усім територіальним громадам.**

**Проведено аналіз ринку місцевих запозичень та встановлено чинники, які сприяли його розвитку. Досліджено можливості здійснення запозичень на ринку позикового капіталу та визначено критерії, які впливають на вибір форми залучення позикового капіталу органами самоврядування. Розглянуто особливості запозичень в облігаційній та безоблігаційній формі. Виявлено основні причини низької активності емітентів облігацій місцевих позик на фондовому ринку України. Встановлено відмінності та характерні ознаки, які притаманні облігаційній та безоблігаційній формі запозичень. Окреслено основну мету застосування місцевих гарантій. Розглянуто основні норми, дотримання яких дозволяє ефективно здійснювати процес управління боргової політики територіальних громад.**

**На основі проведеного дослідження запропоновано ряд заходів, які повинні сприяти активізації ринку запозичень органів місцевого самоврядування, що дозволить територіальним громадам більш ефективно залучати позикові ресурси для реалізації програм та проектів розвитку.**

**The debt policy of territorial communities in Ukraine is a factor in the economic growth of local self-government bodies. The income indicators of local budgets were considered and their deficit/surplus during 2017–2022 was identified, UAH million. It was determined that according to European norms, local budgets to finance investment purposes have the right to borrow on the national capital market in accordance with the law.**

**It has been established that aspects of the debt policy of territorial communities are regulated by Ukrainian legislation, however, the current legislation does not enshrine the right to implement this policy by rural and settlement territorial communities. As a result, an imbalance in the socio-economic development of self-governing territorial units of the primary level may occur on the loan capital market. It is proposed to improve the regulatory and legal framework that regulates the implementation of the debt policy of local self-government bodies, and to equalize the possibilities of local borrowing for all territorial communities.**

**An analysis of the local borrowing market was conducted and the factors that contributed to its development were determined. The possibilities of borrowing on the loan capital market have been studied and the criteria that influence the choice of the form of loan capital attraction by self-government bodies have been determined.**

*The peculiarities of borrowing in bond and non-bond form are considered. The main reasons for the low activity of bond issuers of local loans on the stock market of Ukraine were revealed. Differences and characteristic features inherent in bond and non-bond forms of borrowing are established. The main purpose of applying local guarantees is outlined. The main norms, the observance of which allows to effectively implement the process of managing the debt policy of territorial communities, are considered.*

*On the basis of the conducted research, a number of measures are proposed that should contribute to the activation of the borrowing market of local self-government bodies, which will allow territorial communities to more effectively attract loan resources for the implementation of development programs and projects.*

*Ключові слова: боргова політика, місцеві запозичення, облігаційні запозичення, безоблігаційні запозичення, управління місцевим боргом, територіальні громади.*

*Key words: debt policy, local borrowing, bond borrowing, bond-free borrowing, local debt management, territorial communities.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах проведення реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні розпочалася децентралізація процесів щодо розширення повноважень органів самоврядування. Дана реформа направлена на зростання впливу органів місцевого самоврядування на підконтрольній їй території та повинна сприяти зростанню рівня доходів у бюджет територіальної громади. Бюджетам територіальних громад належить виняткове місце в бюджетній системі України, оскільки вони впливають на соціально-економічний розвиток підконтрольних їй населених пунктів здійснюючи фінансування соціального спрямування (заклади освіти, охорони здоров'я, культурні програми та заходи, упорядкування території громади) та економічного розвитку (підтримка комунального господарства громади та стимулювання підприємницької діяльності). Фінансування цих соціально— економічних процесів потребує значної кількості фінансових ресурсів і органам виконавчої влади, які представляють інтереси територіальних громад потрібно вирішувати з яких джерел вони можуть їх здійснювати. Одним з джерел, які доцільно застосовувати для фінансування довгострокових соціально-економічних проектів та програм розвитку громади є запозичення. В світовій практиці фінансування проектів соціально-економічного розвитку громад за рахунок запозичень стали одним з ефективних та зручних інструментів наповнення бюджету. Однак на питання: на які цілі, на яких умовах, в якій формі буде реалізовано процес акумулювання позикових ресурсів до бюджету, їх цільове використання та визначення заходів щодо ефективного управління боргом має відповідати боргова політика, яку проводитимуть виконавчі органи територіальних громад.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження проблематики теоретичних аспектів та практики реалізації боргової політики органів місцевого самоврядування присвячено значну кількість публікацій вітчизняних науковців, серед яких варто виділити Духовна О., Крайник. О., Шевченко О., Сторонянська І.,

Музика І. та ін. Віддаючи належне науковим дослідженням вчених проведених у галузі теорії, методології та організації практичних аспектів проведення боргової політики, варто зауважити, що дане питання стає все більш вагомим в зв'язку з реалізацією адміністративно-територіальної реформи в Україні та виділенням нових суб'єктів об'єднання сільських, селищних та міських територіальних громад. Що визначає необхідність більш ґрунтовного дослідження питань реалізації боргової політики територіальними громадами в Україні.

## МЕТА СТАТТІ

Дослідити практику реалізації боргової політики територіальними громадами в Україні, виокремити проблеми, які впливають на її ефективне проведення та на основі дослідження надати рекомендації щодо шляхів покращення її складових.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Бюджетна система України за своєю структурою складається з державного бюджету та бюджетів адміністративно-територіальних одиниць. Починаючи зі здобуття незалежності України бюджети адміністративно-територіальних одиниць таких як: тимчасово окупованої АР Крим, областей, районів, об'єднаних міських, селищних та сільських територіальних громад, стикнулись з проблемами наповнення дохідної частини своїх бюджетів. Протягом 2017—2022 років динаміка наповнення бюджетів мала змінний характер, що вплинуло на появу дефіциту(профіциту) бюджетів даних адміністративно-територіальних одиниць (таблиця 1).

Як видно з таблиці, частка трансфертів з державного бюджету є досить великою, що спричиняє залежність процесу наповнення дохідної частини місцевих бюджетів. Тому виникає питання, за рахунок яких джерел органи місцевого самоврядування можуть здійснювати фінансування соціальних та інвестиційних проектів на місцевому рівні і з'являється необхідність пошуку фінансових джерел, за рахунок яких можна здійснювати фінансування цих заходів. Найменшими за своїм місцем та статусом у системі адміністративно-те-

Таблиця 1. Показники доходів та дефіцит/профіцит місцевих бюджетів протягом 2017–2022 рр., млн грн

	2017	2018	2019	2020	2021
Доходи в т.ч. трансферти з державного бюджету	502098,3	562421,8	560531,3	471481,9	580746,5
трансферти з державного бюджету	272602,	298939,7	260302,0	160177,1	202733,3
Дефіцит (профіциту)	5756,4	-8540,6	-6270,5	-6847,9	11034,4

Джерело: складено автором на основі [1].

риторіального устрою України є самоврядні територіальні одиниці первинного рівня: міські, селищні і сільські територіальні громади. Під час проведення реформи децентралізації у 2014–2021 роках в Україні було створено 1469 об'єднаних територіальних громад, з них: 409 міських, 435 селищних та 625 сільських [2]. Згідно п.8 ст. 9 Європейської хартії місцевого самоврядування "Фінансові ресурси органів місцевого самоврядування" зазначено, що "для цілей здійснення позик інвестиційного капіталу органи місцевого самоврядування мають доступ до національного ринку капіталу в межах закону" [3]. Тобто запозичення для органів місцевого самоврядування є важливим інструментом, який має двоякий характер: кредитний та інвестиційний та служить для акумуляції фінансових ресурсів на кредитному ринку для потреб фінансування інвестиційних проектів. Здійснення запозичень до місцевих бюджетів у сучасних умовах надає можливість значно зменшити гостроту проблеми пов'язаної з браком бюджетних коштів [4].

Попри це, проведення боргової політики територіальними громадами в Україні регламентується нормативно-правовою системою. Ключовою рисою даної системи є те, що вона має регуляторний вплив та обмежувачий характер.

Згідно Бюджетного кодексу України визначаються загальні положення щодо категорійного апарату, який стосується боргової політики та визначається призначення, мета та умови при виконанні яких можуть проводитись місцеві запозичення а також загальний обсяг боргу та питання щодо обслуговування та погашення боргових зобов'язань [5].

Постанова КМУ "Про затвердження Порядку здійснення місцевих запозичень" визначає у якій формі здійснюються позики та регламентує процес їх проведення, а також розглянуто порядок погодження Міністерством Фінансів України обсягів та умов здійснення запозичення [6]. Нормативний порядок надання місцевих гарантій та їх виконання затверджено у Постанові КМУ "Про затвердження Порядку надання місцевих гарантій" [7]. Контроль щодо ризиків пов'язаних з управлінням місцевим боргом регламентується Постановою КМУ "Про затвердження Порядку здійснення контролю за ризиками, пов'язаними з управлінням державним (місцевим) боргом" [8]. Міністерство фінансів України також здійснює контроль за обсягом та умовами залучення місцевих позик, а також наданням місцевих гарантій [9].

Попри наявність законів та нормативно-правових актів, які регулюють процес здійснення боргової полі-

тики органами місцевого самоврядування, залишаються питання, які не розглянуто та не регламентуються жодним Законом України чи нормативно-правовими актами. Так, в ст. 16 Бюджетного Кодексу вказано, що право здійснювати внутрішні запозичення має Верховна Рада Автономної Республіки Крим, обласні та міські ради. Місцеві зовнішні запозичення шляхом отримання кредитів від міжнародних фінансових організацій можуть здійснювати Верховна Рада Автономної Республіки Крим, обласні ради та всі міські ради. Інші місцеві зовнішні запозичення можуть здійснювати лише Верховна Рада Автономної Республіки Крим, Київська, Севастопольська міські ради, міські ради міських територіальних громад з адміністративним центром у місті обласного значення [5]. Однак про права селищних та сільських територіальних громад проводити боргову політику, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках позикового капіталу ні в одному Законі України ні іншому нормативно-правовому акті не зазначено. Основною причиною, по якій селищні та сільські територіальні громади не отримали законодавче підґрунтя для проведення боргової політики є набагато нижчий рівень доходів ніж в міських територіальних громадах, що може негативно вплинути на можливість обслуговувати боргові зобов'язання. Попри це, основна мета реформи децентралізації полягала у тому, щоб надати більші фінансові можливості об'єднаним селищним та сільським громадам та створити фінансово спроможні територіальні громади. У зв'язку з цим, на ринку позикового капіталу може утворитися дисбаланс соціально-економічного розвитку, адже 1060 селищних та сільських територіальних громад, які на відміну від 409 міських територіальних громад не мають законодавчого підґрунтя здійснювати запозичення для розвитку своїх територій та інвестування в них.

На нашу думку механізм реалізації боргової політики сільських, селищних та міських територіальних громад має бути аналогічним. Однак потрібно зважати на низький рівень доходів до сільських та селищних територіальних громад в порівнянні з міськими, що впливає на платоспроможність даних громад здійснювати обслуговування своїх боргових зобов'язань. Тому органам місцевого самоврядування варто моніторити рівень своєї платоспроможності щодо обслуговування боргу і планувати залучення коштів через здійснення запозичень так, щоб рівень видатків загального фонду бюджету на обслуговування та покриття боргу протягом бюджетного періоду відповідав нормам чинного законодавства і не перевищував 10%.

Таблиця 2. Випуски ОМП у 2018–2021 рр.

Дата запозичення	Орган місцевого самоврядування	Сума запозичення, млн грн	Ставка запозичення, %	Термін погашення
25.02.2018	Харківська міська рада	250	18	3
21.05.2018	Львівська міська рада	440	17,89	3
13.09.2018	Івано-Франківська міська рада	300	17,5	0,1-0,25
30.10.2018	Львівська міська рада	300	плаваюча, облікова ставка НБУ + 2,5%	5
23.08.2019	Харківська міська рада	500	18	3
05.11.2019	Львівська міська рада	300	17,7	5
26.05.2020	Харківська міська рада	250	18	3
24.06.2020	Львівська міська рада	300	плаваюча, облікова ставка НБУ + 2,5%	5
17.07.2020	Львівська міська рада	300	плаваюча, облікова ставка НБУ + 2,5%	5
22.07.2020	Харківська міська рада	600	плаваюча, облікова ставка НБУ + 5%	3
23.09.2020	Харківська міська рада	400	плаваюча, облікова ставка НБУ + 5%	3
03.12.2020	Київська міська рада	770	11	0,25-0,4
22.11.2021	Київська міська рада	1100	плаваюча, облікова ставка НБУ + маржа від 1% річних до 5,0 річних	5

Джерело: складено на основі [11].

Загалом ринок місцевих запозичень в Україні на кінець 2021 року був досить перспективний, адже налічував 1469 позичальника з потенційним об'ємом запозичень близько 303 млрд. грн. Останніми роками спостерігається поштовх на ринку місцевих запозичень чому сприяли такі чинники:

— внаслідок проведення бюджетної децентралізації відбулось зростання доходів місцевих бюджетів, так у 2021 році цей приріст склав 64,7% або 148516,9 млн грн в порівнянні з 2017 роком.

— зростання потреби в тимчасово вільних коштах, які можна використувати на довготерміновій основі для інвестування структурних проєктів розвитку, як соціального, так і економічного значення;

— зниження облікової ставки НБУ з 14% у 2017 р. до 9% у 2021 р., що вплинуло на зменшення комерційної вартості капіталу та скоротило розрив між доступністю та ринковою вартістю позикових коштів.

Як зазначає О. Крайник, боргове фінансування є важливим для соціально-економічного розвитку регіону, але воно має низку недоліків. До них належать: позики коштують дорожче, ніж реалізація проєктів із поточних доходів; боргові зобов'язання лягають тягарем на територіальну громаду і мали би бути схвалені нею, а це не завжди можна зробити; громада може стикнутися з обмеженням сум заборгованості, яку можна забезпечити майном органу місцевого самоврядування [10].

Виділяють три форми у яких проводиться запозичення органами місцевого самоврядування: облігаційна, безоблігаційна: (кредит фінансових установ) та місцеві гарантії, кожна з форм має свої особливості.

Можна виділити такі критерії, які впливають на вибір форми залучення позикового капіталу органами самоврядування:

— визначений обсяг фінансових ресурсів, які плануються запозичити;

— розвиток ринкової інфраструктури та фондового ринку;

— економічна та соціальна важливість проєкту, на фінансування якого акумулюються запозичені кошти.

Здійснення запозичень територіальними громадами в облігаційній формі (таблиця 2) має певні переваги та особливості за умови розвинутої фондового ринку в країні:

— самостійне визначення умов залучення позикових ресурсів з урахуванням потреб територіальної громади;

— можливість використання різних видів облігацій місцевих позик, надалі ОМП та встановлення їх цільового використання (дохідні, недохідні, змішані) та виплатою доходу (облігації з фіксованою ставкою, нульовим купоном, плаваючою ставкою);

— можливість ринкового обороту ОМП з первинного ринку цінних паперів на вторинний ринок;

— ринкове середовище дає змогу залучити необмежене коло потенційних інвесторів (фізичні та юридичні особи, фінансові установи), конкуренція між якими впливає на збільшення обсягу позикових ресурсів та зменшення їх вартості;

— покращення інвестиційного клімату в регіоні шляхом створення умов доступу фізичних осіб до фондового ринку та трансформація їх заощаджень в інвестиційні ресурси, за рахунок яких фінансуватимуться проєкти в межах певної територіальної громади, що матиме соціальний та економічний ефект для інвестора;

— отримання позичальником публічної кредитної історії;

— отримання кредитного рейтингу для ОМП, яка планується для випуску, що вплине на більшу обізнаність потенційних інвесторів з кредитоспроможністю територіальної громади;

— можливість позичальника з високим кредитним рейтингом та позитивною історією, розміщати ОМП на довший термін використання, що зменшить навантаження по обслуговуванню місцевого боргу;

— при умові інвестування економічних проєктів та програм розвитку зростає можливість активізувати ринок праці на території громади;

— можливість розміщення ОМП на міжнародному фондовому ринку.

Як видно з таблиці основними емітентами облігацій місцевих позик протягом 2018–2021 рр. були тільки 4 обласні центри. Основними покупцями ОМП були первинні дилери, загальна сума запозичень протягом аналізованого періоду склала 5810 млн грн, з короткостроковим терміном погашення до 5 років. В більшості випадків відсоткова ставка розміщення ОМП коливалась в межах 17,5–18%, виключенням є розміщення боргових цінних паперів з плаваючою відсотковою ставкою, яка прив'язується до облікової ставки НБУ з певним

коефіцієнтом та додатковими умовами. Також Київська міська державна адміністрація розмістила облігації серій І та J терміном 3 і 5 місяців під 11% річних, загальна сума яких становить 770 млн грн. Можна констатувати, що обсяг запозичень Київської міської державної адміністрації 1870 млн грн складає майже третину (32,2%) від загального обсягу облігаційних запозичень протягом 2018—2021 рр.

Основними причинами низької активності емітентів облігацій місцевих позик на фондовому ринку України:

- низький рівень розвитку внутрішнього фондового ринку;
- складний і багатоетапний процес підготовки документів та їх погодження відповідними регулюючими державними органами в порівнянні з процедурами залучення безоблігаційних позик;
- облігації місцевих позик менш конкурентоздатні в порівнянні з ОВДП, на що впливає рівень надійності емітента;
- зменшення рівня доходів населення та відповідно органів місцевого самоврядування внаслідок початку війни в Україні у 2014 році;
- недостатній рівень досвіду та брак спеціалістів в сфері емісії цінних паперів органами місцевого самоврядування.

Також на думку О. Шевченко, на заваді широкого розвитку ринку муніципальних цінних паперів в Україні стоїть низка проблем. Зокрема, недостатній інтерес потенційних інвесторів, спричинений низькою доходністю цих цінних паперів, недостатня ліквідність муніципальних облігацій порівняно з іншими борговими інструментами фондового ринку; переваження короткострокових облігацій в обсягах емісій та нераціональне використання запозичень [12, с. 150].

Безоблігаційні запозичення в Україні залучаються в основному від фінансових установ, ключове місце серед яких на внутрішньому ринку позикового капіталу належить комерційним банкам. Вартість банківського кредитування є дорожчою ніж облігаційні запозичення, що спричинено низькою конкуренцією між банківськими установами та високою вартістю кредитного капіталу в банківській системі України. Процедура кредитування є менш затратною, адже заключення договору позики відбувається без посередників та є більш прогнозованою в плануванні погашення заборгованості. Найрозповсюдженішим та найпростішим видом кредиту, який надає банк органам самоврядування є бланковий кредит, який не передбачає забезпечення активами з боку позичальника, однак має короткостроковий термін погашення. Територіальні громади також можуть одержати доступ до кредитної лінії, що надає змогу отримувати певний обсяг кредитних коштів залежно від потреб у фінансуванні програм розвитку та погашати боргові зобов'язання за графіком, що дозволяє зменшити витрати при погашенні боргу. Зовнішні запозичення отримуються від міжнародних фінансових установ і є значно дешевшими від банківського кредитування, однак для їх отримання потрібно пройти складну процедуру перевірки та реєстрації і позики мають мати цілонаправлений характер фінансування екологічно-інноваційних проектів (таблиця 3).

**Таблиця 3. Кредити отримані органами місцевого самоврядування у 2017—2021 рр.**

Рік	Внутрішній кредит		Зовнішній кредит		
	млн. грн	млн. євро	млн грн	млн. євро	млн. USD
2017	1000		71	4	
2018	2074	41,4	142,8	5	115,1
2019	2749	47	191,8	14,6	
2020	5015,1	4,5	73,7	23,5	
2021	14838		196	160,3	

Джерело: складено на основі [11].

Внутрішній кредит, залучений в національній валюті, має тенденцію до щорічного зростання, сума запозичених коштів у 2021 році збільшилась майже у 15 разів в порівнянні з 2017 роком. Дана тенденція пов'язана з реалізацією реформи децентралізації і збільшенням фінансових потреб органів самоврядування для фінансування програм розвитку. У зв'язку з валютним ризиком та тенденцією до девальвації національної грошової одиниці, здійснення запозичень в іноземній валюті не набуло значного поширення. Однак, протягом 2018—2020 років Міністерство фінансів України надало 7 кредитів органам місцевого самоврядування на загальну суму 92,9 млн євро, варто зауважити, що ці кошти, залучені у рамках співробітництва між Міністерством фінансів України та Європейським інвестиційним банком, спрямовуються для фінансування проектів модернізації інфраструктури місцевих територіальних громад. Вартість внутрішніх запозичень є більш дорожчою щодо обслуговування боргових зобов'язань, однак такі запозичення є більш доступними на ринку і мають менш складну процедуру для отримання.

Протягом 2017—2021 року органами самоврядування було здійснено зовнішні запозичення: 18 угод на суму 207,5 млн євро, 51 угода — 675,2 млн грн і 1 угода 115,07 млн дол. США. Основними кредиторами даних угод виступили міжнародні фінансові організації: Європейський Банк Реконструкції та Розвитку, Європейський інвестиційний Банк, Міжнародна фінансова корпорація "IFC", Міжнародна фінансова корпорація, Північна екологічна фінансова корпорація та ПІБІАР КИЇВ ФАЙНЕНС ПІЕЛСІ. Варто зауважити, що кошти залучені від зовнішніх запозичень є менш дорогавартісними і мають бути направлені тільки на фінансування проектів, які відповідають критеріям і напрямам діяльності кредитора.

Місцева гарантія — зобов'язання органів місцевої влади повністю або частково виконати платежі на користь кредитора у разі невиконання позичальником, що отримав кредит під місцеві гарантії, зобов'язань щодо повернення грошових коштів (рисунок 1) [5]. Основною метою застосування місцевих гарантій є підтримка розвитку комунальних підприємств шляхом модернізації комунальної інфраструктури або впровадження на них ресурсозберігаючих технологій, що в свою чергу впливає на формування позитивного іміджу міста, яке спроможне забезпечити свою громаду інноваційно-екологічною інфраструктурою. Позитивним фактором для позичальника є невисока вартість, яку він сплачує за отримання місцевої гарантії. Попри це для бюджету територіальної громади місцева гарантія несе ризик формування додаткового боргового навантаження в разі неспроможності позичальника платити по своїх зобов'язаннях.

Основними кредиторами комунальних підприємств були: Європейський Банк Реконструкції та Розвитку, Фонд чистих технологій (ЄБРР), Міжнародна фінансова корпорація "IFC", Міжнародна фінансова корпорація, Північна екологічна фінансова корпорація, Міністерство фінансів України, ПАТ АБ "Укргазбанк". Загальна сума наданих місцевих гарантій протягом 2017—2021 років склала 841,9 млн євро та 23 млн дол. США, та має позитивну динаміку до зростання. Приріст місцевих гарантій для органів місцевого самоврядування має двоякий характер: з одного боку комунальне підприємство може залучити для своєї модернізації або реалізації інфраструктурних проектів значний обсяг фінансових ресурсів, але з іншого боку такі запозичення можуть стати загрозою неефективного розподілу ресурсів та погіршити якість управління господарської діяльності підприємства в цілому, через необов'язковість повернення запозичених коштів та перекладення боргових зобов'язань на бюджет територіальної громади.

Незважаючи на позитивну динаміку та певне поживлення на ринку муніципальних запозичень, їх ефективно не використання й повернення є проблемними [13, с. 47]. Тому, важливим є дотримання граничного обсягу загального боргу, який не буде обтяжливим для бюджету територіальної громади.

Важливою складовою боргової політики територіальних громад є процес управління боргом, основними нормами якого повинні стати такі аспекти:

- встановлення граничного обсягу загального боргу територіальної громади (боргу місцевого бюджету та боргу по місцевих гарантіях) не більше 200% (для Києва 400%);
- визначення обсягу платежів з погашення загального обсягу боргу на майбутній бюджетний рік;
- визначення видатків на обслуговування боргу не більше 10% видатків загального фонду бюджету територіальної громади та встановлення графіку платежів;
- визначення терміну обслуговування боргу;
- встановлення максимального розміру відсоткової ставки з врахуванням зміни облікової ставки НБУ та ставки за кредитами в вітчизняних банках;
- контроль за наданням місцевих гарантій та щорічний моніторинг виконання боргових зобов'язань комунальних підприємств в яких існує борг за місцевими гарантіями;
- дотримання збалансованості між внутрішнім та зовнішнім боргом, з врахуванням валютного та процентного ризику пов'язаних з управління боргом;
- забезпечення прозорості та відкритості операцій з управління боргом;
- отримання кредитного рейтингу, що вплине на отримання незалежного оцінювання фінансової спроможності позичальника.

## ВИСНОВКИ

Враховуючи особливості проведення боргової політики територіальними громадами протягом 2014—2021 років варто виділити основні напрями щодо її покращення:

1. Законодавче врегулювання питань, щодо:
  - прийняття проекту закону зареєстрованого до розгляду у Верховній Раді України №6472 від 28.12.2021 про внесення змін до Бюджетного кодексу



Рис. 1. Динаміка сум наданих місцевих гарантій у 2017—2021 рр.

Джерело: складено на основі [11].

України щодо усунення дискримінаційних обмежень у здійсненні місцевих запозичень та наданні місцевих гарантій сільськими і селищними територіальними громадами;

— удосконалення нормативно-правової бази в частині можливості виходу територіальних громад на міжнародний фондовий ринок з правом розміщення на ньому облігацій зовнішньої місцевої позики.

2. Розробити методологічні засади щодо випуску облігацій зовнішньої місцевої позики та права розміщення на фондовому ринку України різних видів облігацій: дохідних, недохідних, змішаних.

3. Проведення інформаційних та навчальних заходів для представників органів місцевого самоврядування з метою підготовки фінансової грамотності фахівців на яких покладено обов'язки щодо проведення боргової політики.

4. Запровадження обов'язкової системи кредитних рейтингів та створення зацікавленості серед представників територіальних громад щодо її отримання, зменшення бюрократичних процедур та здешевлення вартості такої оцінки.

5. Органам місцевого самоврядування необхідно запровадити щорічний моніторинг комунальних підприємств щодо ефективності використання запозичених коштів, які отримані під місцеві гарантії.

6. Створення системи стимулів для популяризації та збільшення попиту ОМП серед інвесторів фізичних осіб:

- створення умов щодо легкого доступу фізичних осіб до фондового ринку для купівлі боргових цінних паперів органів місцевого самоврядування;
- створення рівних умов для населення при купівлі облігацій внутрішніх державних позик та боргових цінних паперів органів місцевого самоврядування, що позитивно вплине на розвиток фондового ринку України, стимулюватиме інвестиції у інвестиційні проекти територіальної громади;
- створення інвестиційної привабливості для місцевих облігацій шляхом звільнення інвестиційного прибутку від операцій з облігаціями місцевих запозичень від оподаткування податком на доходи фізичних осіб;
- проведення лотерей при розміщенні ОМП.

## Література:

1. Бюджет України 2021: Статистичний збірник Міністерства фінансів України. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/2\\_Budget\\_of\\_Ukraine\\_2021.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/2_Budget_of_Ukraine_2021.pdf) (дата звернення: 16.11.2022).



2. Уряд визначив адміністративні центри та затвердив території територіальних громад усіх областей. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-viznachiv-administrativni-centri-ta-zatverdiv-teritoriyi-teritorialnih-gromad-usih-oblastej> (дата звернення: 16.11.2022).

3. Європейська хартія місцевого самоврядування. Офіційний переклад. URL [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text)

4. Духовна О. Правове регулювання запозичень до місцевих бюджетів у Сполучених Штатах Америки та країнах Західної Європи. Підприємництво, господарство і право. 2009. № 10. С. 199–202.

5. Бюджетний кодекс України від 8.07.2010 № 2456-VI URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>. (дата звернення: 15.10.2022).

6. Про затвердження Порядку здійснення місцевих запозичень: Постанова Кабінету міністрів України від 16.02.2011 № 110 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/110-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.10.2022).

7. Про затвердження Порядку надання місцевих гарантій: Постанова Кабінету міністрів України від 14.05.2012 № 541 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/541-2012-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.10.2022).

8. Про затвердження Порядку здійснення контролю за ризиками, пов'язаними з управлінням державним (місцевим) боргом: Постанова Кабінету міністрів України від 01.08.2012 № 815 № 541 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/815-2012-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.10.2022).

9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо погодження обсягу та умов здійснення місцевих запозичень і надання місцевих гарантій: Наказ Міністерства фінансів України від 30.09.2021 № 532. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/Наказ\\_532\\_від\\_30\\_09\\_2021.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Наказ_532_від_30_09_2021.pdf) (дата звернення: 15.10.2022).

10. Крайник О. Формування стратегії місцевих запозичень органами місцевого самоврядування. Науковий вісник "Демократичне врядування". 2010. № 6. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/dg/vsi-vypusky/vypusk-6-2010/formuvannya-strategiyi-zapozychen-organam-miscevogo-samovryaduvannya> (дата звернення: 17.11.2022).

11. Місцевий борг та місцевий гарантований борг. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/miscevij-borg-ta-miscevij-garantovaniy-borg> (дата звернення: 17.11.2022).

12. Шевченко О. В. Місцеві запозичення у системі фінансового регулювання регіональних диспропорцій. Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії: Економічні науки. 2014. № 2 (32). С. 148—154.

13. Сторонянська І. З., Музика І. С. (2013) Проблеми організації та ефективності використання муніципальних запозичень. Фінанси України. № 11. С. 45—55.

#### References:

1. Ministry of Finance of Ukraine (2021), "Budget of Ukraine 2021. Statistical collection", Available at: [https://mof.gov.ua/storage/files/2\\_Budget\\_of\\_Ukraine\\_2021.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/2_Budget_of_Ukraine_2021.pdf) (accessed 16 November 2022).

2. Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine (2020), "The government determined the administrative centers and approved the territories of territorial communities of all regions", Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-viznachiv-administrativni-centri-ta-zatverdiv-teritoriyi-teritorialnih-gromad-usih-oblastej> (accessed 16 November 2022).

3. Council of Europe (1985), "European Charter of Local Self-Government. Official translation", Available at: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_036) (accessed 16 November 2022).

4. Dukhovna, O. (2009), "Legal regulation of loans to local budgets in the United States of America and Western European countries", *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, Vol 10, pp. 199—202.

5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Budget Code of Ukraine", Available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (Accessed: 14 October 2022).

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2011), Order "On the approval of the Procedure for Local Borrowing", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/110-2011-%D0%BF#Text> (Accessed: 14 October 2022).

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2012), Resolution "On approval of the Procedure for providing local guarantees", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/541-2012-%D0%BF#Text>. (Accessed: 14 October 2022).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2012), Resolution "On the approval of the Procedure for the control of risks related to the management of state (local) debt", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/815-2012-%D0%BF#Text> (Accessed: 14 October 2022).

9. Ministry of Finance of Ukraine (2021), Order "On the approval of the Methodological recommendations on the approval of the scope and conditions of local borrowing and the provision of local guarantees", available at: [https://mof.gov.ua/storage/files/Наказ\\_532\\_від\\_30\\_09\\_2021.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Наказ_532_від_30_09_2021.pdf) (Accessed: 15 October 2022).

10. Krainyk, O. (2010), "Formation of local borrowing strategy by local self-government bodies", *Naukovyi visnyk "Demokratychnе vriaduvannia"*, [Online], vol, 6, available at: <https://science.lpnu.ua/uk/dg/vsi-vypusky/vypusk-6-2010/formuvannya-strategiyi-zapozychen-organam-miscevogo-samovryaduvannya> (Accessed 17 October 2022).

11. Ministry of Finance of Ukraine (2017-2021), "On the approval of the Methodological recommendations on the approval of the scope and conditions of local borrowing and the provision of local guarantees", available at: [https://mof.gov.ua/storage/files/Наказ\\_532\\_від\\_30\\_09\\_2021.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Наказ_532_від_30_09_2021.pdf) (Accessed: 15 October 2022).

12. Shevchenko, O. V. (2008), "Local borrowing in the system of financial regulation of regional disparities", *Visnyk Dnipropetrovskoi derzhavnoi finansovoi akademii: Ekonomichni nauky*, vol. 10. pp. 199—202.

13. Storonianska, I. Z. and Muzyka, I. S. (2013), "Problems of organization and efficiency of use of municipal loans", *Finansy Ukrainy*, vol, 11, pp. 45—55.

*Стаття надійшла до редакції 23.11.2022 р.*

*В. В. Матей,*

*к. е. н., доцент кафедри міжнародних фінансів, Навчально-науковий інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4836-2604>*

*А. О. Буз,*

*студент 2 курсу магістратури, Навчально-науковий інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0074-0693>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.23.60

# ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ДРАЙВЕР СТРУКТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ЕЛЕКТРОННИХ ПЛАТІЖНИХ СИСТЕМ

V. Matei,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of International Finance, Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv

A. Buz,

2nd year master's student, Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv

## FINANCIAL TECHNOLOGIES AS A DRIVER OF STRUCTURAL TRANSFORMATION OF INTERNATIONAL ELECTRONIC PAYMENT SYSTEMS

**Розвиток Інтернету та електронної комерції зумовлюють необхідність розвитку систем електронних платежів, а також їх постійної адаптації під сучасні умови. У статті проаналізовано актуальний стан розвитку електронних платежів, систем, що їх забезпечують, розглянуто характеристики інструментів електронних платежів та поточна структура цієї галузі. Встановлено, що головними відмінностями між традиційними та електронними платіжними системами є питання безпеки та варіативність архітектури. Здійснено порівняння облікових та токенових систем із зазначенням їх переваг та обмежень. В статті акцентовано на тому, що одним із чинників трансформації електронних платіжних систем може бути поширення цифрових валют. Охарактеризовано основні технологічні тенденції, що визначатимуть майбутнє цифрових платежів. Відзначено значний вплив коронавірусної пандемії на розвиток електронних платежів. Встановлено, що мобільні платежі мають найбільший потенціал до зростання. Виокремлено ключові тенденції розвитку мобільних платежів.**

**The growth of the Internet and e-commerce necessitates the development of electronic payment systems, as well as their constant adaptation to modern conditions. The purpose of the article is to highlight the financial technologies that mainly determine the current landscape of the electronic payments industry, as well as analyse the key trends in their development. The article analyses the current state of development of electronic payments, the systems that provide them, considers the characteristics of electronic payment tools and the current structure of this industry. It has been established that the main differences between traditional and electronic payment systems are security issues and architecture variability. A comparison of account-based and token-based systems**

*was made, indicating their advantages and limitations. The basic principle of account-based systems is that transferring money from one account to another is supported by payment service provider. Token-based systems involve the producing of tokens that are stored digitally and serve as a substitute for money for the Internet. The article emphasizes that one of the factors in the transformation of electronic payment systems can be the expansion of digital currencies, including Central Bank Digital Currency. It was revealed that the systems using smart cards are one of the most popular among token-based systems. The main technological trends that will determine the future of digital payments are characterized. The significant impact of Covid-19 pandemic on the development of electronic payments was noted. Because of the pandemic customers all over the world turning towards online methods as a safer transaction method than using cash to pay. Mobile payments have been identified as having the greatest potential for growth. And Direct Carrier Billing is one of the main mobile payment methods. The key development trends of the mobile payments are highlighted. It was revealed that the implementation of financial technologies in electronic payment systems is associated with serious challenges, in particular, issues of security and protection against fraud.*

*Ключові слова: електронна платіжна система, цифрові платежі, мобільні платежі, фінансові технології, цифрові валюти.*

*Key words: electronic payment system, digital payments, mobile payments, financial technologies, digital currencies.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Останніми десятиліттями спостерігається посилення тенденцій до дематеріалізації грошей, що стимулює появу та постійну модифікацію їх електронних форм. З розвитком технологій суспільство досить швидко може перетворитися на таке, де гроші у вигляді банкнот та монет стануть такими ж застарілими, як бурштин, намісто чи раковини каурі, які використовувалися у давні часи. Розвиток електронної комерції, збільшення асортименту продуктів, що можна купити в Інтернеті, зростання обсягів платного цифрового контенту, а також поява нових платформ та інструментів для здійснення платежів прискорюють розвиток електронних платіжних систем (ЕПС). А процеси глобалізації, що супроводжуються інтенсифікацією міжнародної торгівлі, іноземних подорожей чи роботи за кордоном, зумовлюють значне зростання обсягів та кількості транскордонних платежів. Глобальні потоки транскордонних платежів у 2022 році можуть зрости до 156 трлн дол. США [25]. Це в свою чергу стимулює розвиток міжнародних електронних платіжних систем (МЕПС).

Розвиток МЕПС відбувається не лише у напрямку появи нових систем та збільшенню кількості та обсягів електронних транзакцій, але й їх структурній трансформації. Важливу роль у такій трансформації відіграють фінансові технології, застосування яких допомагає вирішити низку важливих питань: пристосування систем онлайн-платежів до проблеми компромісу між витратами та зручністю, простотою використання та безпекою транзакцій; забезпечення їх позитивного впливу на зростання електронної комерції; розробка нових платіжних інструментів та нових моделей платіжних систем, їх адаптація до новітніх форм електронної комерції.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика розвитку МЕПС знаходиться в центрі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних економістів і дослідників, а саме: Циганов С.А., Ласукова А.С., Се-

нищ П.М., Кравець В.М., Абражевич Д., Траутман Л., Бідголі Г., Ван А., Самсуха А., Гарратт Р., Крігель Дж., Прімо Г., Гаррісон П. та ін. Сучасні дослідження у цій сфері можна розділити на три умовні групи: теоретико-технологічні засади функціонування МЕПС (Циганов С.А., Ласукова А.С. та ін.) [1; 2]; трансформація моделей МЕПС (Гарратт Р., Крігель Дж. та ін.) [13; 16]; перспективи та виклики для розвитку МЕПС за умов динамічної кон'юнктури фінансових ринків (Кобо Б., Прімо Г., Гаррісон П. та ін.) [17; 19; 20].

У дослідженні Д. Абражевича узагальнюються основні риси оптимальної платіжної системи, зручної та зрозумілої для користувача, а також зроблено спробу розробити рамкову концепцію моделі такої системи [5]. Траутман Л. проаналізував основні ризики електронної комерції та електронних платіжних систем, а також визначив напрямки управління ними [6].

Публікації міжнародних консалтингових компаній (McKinsey [26], KPMG [18], EY [25]) та міжнародних організацій (ОЕСР [4]) присвячені аналізу особливостей функціонування ЕПС та сучасних трендів у цифрових платежах.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Структурна трансформація міжнародних електронних платіжних систем стає можливою завдяки широкому впровадженню сучасних технологій. Тому необхідно визначити та охарактеризувати ті фінансові технології, що головним чином визначають теперішній ландшафт індустрії електронних платежів, а також проаналізувати ключові тенденції їх розвитку.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Електронні платіжні системи (ЕПС) покликані полегшити найважливішу дію після прийняття клієнтом рішення про оплату товару чи послуги — доставити платежі від клієнтів до постачальників найефективнішим, найоперативнішим та найбільш безпроблемним способом. Розви-

**Таблиця 1. Переваги та обмеження облікових та токенів систем**

Облікові системи	
Переваги	Обмеження
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ немає необхідності створювати нову апаратну або програмну інфраструктуру;</li> <li>✓ немає необхідності підтримувати великі бази даних для відстеження токенів, щоб уникнути шахрайства;</li> <li>✓ потенціал мультивалютності і висока масштабованість.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ зазвичай відстежуються і не є анонімними;</li> <li>✓ централізований тип авторизації, тому накладні витрати на обробку транзакцій можуть бути досить високими – неефективно для невеликих платежів;</li> <li>✓ кредитні ризики покладаються на банки або компанії, що випускають кредитні картки;</li> <li>✓ управління записами під контролем однієї компанії – вплив на інтероперабельність (закриті або пропрієтарні стандарти) і надійність (якщо єдина точка відмови).</li> </ul>
Токенові системи	
Переваги	Обмеження
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ можливість анонімності;</li> <li>✓ можливість обміну між платником та одержувачем без необхідності звертатися до центральної системи управління;</li> <li>✓ ефективність через менший обсяг інформації та, зрештою, менші організаційні витрати.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ необхідність підтримувати велику базу даних про минулі транзакції для запобігання подвійним витратам;</li> <li>✓ необхідність купівлі та встановлення додаткового обладнання та програмного забезпечення.</li> </ul>

ток нових типів торгівельних відносин та поява нових бізнес-моделей в електронній комерції зумовлюють потребу в нових способах обміну грошей та нових платіжних системах [1]. Наприклад, необхідність оплати за допомогою мобільних пристроїв спонукала до розробки мобільних платіжних систем для електронної комерції. Електронна комерція також дає можливість удосконалити існуючі платіжні системи або замінити їх онлайн-варіантами [2].

ЕПС мають майже той же набір характеристик, що і традиційні платіжні системи. Різниця між ними полягає в тому, що через унікальну природу електронних транзакцій ЕПС передбачають інші вимоги до конструкції платіжної системи. Першочергове значення в ЕПС має безпека, можливо навіть більше, ніж у традиційних платіжних системах. Причинами цього є [3]: 1) необхідність забезпечення цілісності у взаємодії платника, одержувача платежу та платіжної системи; 2) конфіденційність для платника та одержувача; 3) необхідність чесного обміну. Другою принциповою особливістю ЕПС є широке різноманіття їх архітектури, що є предметом для різних класифікаційних підходів, які намагаються описати і пов'язати велику різноманітність платіжних систем з різними платіжними механізмами.

Розрізняють облікові (account-based) та токенів (token-based) електронні платіжні системи [4]. Облікові системи (або системи на основі облікового запису) дозволяють здійснювати платежі через персоніфікований обліковий запис — зазвичай банківський рахунок. Наприклад, системи мобільних платежів та телефонних рахунків, платежі через онлайн-банкінг. У той час як токенів системи (або системи електронної валюти) дозволяють здійснювати платежі просто за наявності у платника відповідної суми в електронній валюті. Наприклад, системи смарт-карт та онлайн-касові системи. На сьогодні ми не можемо говорити про домінування облікових чи токенів систем, адже кожна з них має свої переваги та обмеження, що визначає відмінності у їх застосуванні (табл. 1).

Безумовним лідером серед облікових систем у сегменті мобільних платежів є PayPal. У 2020 році системою користувалися більше ніж 377 млн користувачів, які здійснили 15,4 мільярда транзакцій обсягом майже 1 трлн доларів США [7]. Проте лідерство PayPal є під загрозою з боку конкурентів — Apple Pay, Google Pay та Cash App. Домінуюче положення PayPal у сфері мобільних платежів поступово зменшуватиметься у міру того, як: 1) Google трансформує Google Pay; 2) поширюється застосування принципу "купи зараз, заплати потім" (Buy Now, Pay Later, BNPL); 3) зростає поширення та використання платежів усередині мережі [7].

Основний принцип облікових систем полягає у тому, що обмін грошима між рахунками підтримується постачальником платіжних послуг. У токенів системах передбачається емісія токенів, що зберігаються у цифровому вигляді та служать заміником грошей для Інтернету або інших інформаційних систем. Користувачі купують цифрові

токени у компанії-емітента використовуючи звичайну платіжну систему. Деякі платіжні системи дозволяють конвертувати електронні гроші назад в іншу форму грошей, що дуже важливо для забезпечення конвертованості систем [8].

Популярними серед токенів систем є системи з використанням смарт-карт. Світовий ринок смарт-карт у 2020 році оцінювався в 12,6 млрд. доларів США. За прогнозами він досягне розміру в 16,8 млрд. доларів США до 2026 року [9]. Основним сектором кінцевих користувачів смарт-карт є мобільний зв'язок. Провайдери мобільного зв'язку збільшують використання смарт-карт, які використовуються як важливий механізм безпеки, що захищає процес перегляду веб-сторінок та мобільну комерцію. Очікується, що розвиток цієї технології та збільшення кількості її переваг також стимулюватиме зростання проектів електронного урядування [10].

Одним із чинників трансформації електронних платіжних систем може бути поширення цифрових валют, у тому числі цифрових валют центрального банку (Central Bank Digital Currency, CBDC). У документах різних фінансових організацій (Міжнародний валютний фонд, Банк міжнародних розрахунків, Банк Канади та ін.) чітко окреслюється різниця між цифровими валютами, що засновані на записах, та цифровими валютами, заснованими на токенах [11]. Перші вимагають перевірки особи платника, а другі — перевірки дійсності об'єкта, що використовується для оплати [12].

Стає очевидною широка варіативність сучасних МЕПС, що відображає спроби максимально відповідати потребам споживачів, для яких новою реальністю стала безконтактність платежів. Великі компанії та лідери електронної комерції активно просувають безконтактні платежі, що також сприяє зростанню їх популярності. Під час пандемії Covid-19 значно зросла кількість користувачів цифрових гаманців і, скоріш за все, їх кількість не зменшиться до попередніх показників. У

найближчому майбутньому використання цифрових гаманців та сфера цифрових платежів будуть характеризуватися такими технологічними тенденціями [15; 17]:

1. Більш активне використання хмарних технологій.
2. Розвиток оплати з використанням технології NFC.
3. Розвиток платежів, що активуються голосом.
4. Повсюдне поширення біометричної автентифікації.
5. Зростання платежів з використанням QR коду.
6. Широке застосування технологій штучного інтелекту та машинного навчання.
7. Зростання кількості гаманців для криптовалюти.
8. Програми лояльності для користувачів цифрових платежів.
9. Вплив швидкісного з'єднання та 5G на цифрові платежі.
10. Діджиталізація міжнародних грошових переказів.

У 2021 році відбулися значні зміни в моделях цифрового споживання. Пандемія стала потужним стимулом змін в глобальних фінансах, включаючи розвиток альтернативних способів оплати. Зростання обсягів продаж в Інтернет-магазинах супроводжувалося тенденцією збільшення використання мобільних телефонів для оплати. Завдяки швидким та масштабним змінам в економіці, соціальних умовах, нормативно-правовій базі та технологічними змінами, екосистема білінгу операторів мобільного зв'язку продовжує стрімко зростати: у 2019 році світовий ринок прямого виставлення рахунків через операторів зв'язку (Direct Carrier Billing, DCB) оцінювався у 29,8 млрд дол. США, а до 2025 року, за прогнозами, він досягне 70 млрд дол. США [17]. Мобільні платежі є тією сферою застосування фінансових технологій, яка буде продовжувати зростати. Тому варто розглянути основні напрямки еволюції мобільних платежів. На нашу думку, розвиток цієї галузі у найближчому майбутньому буде характеризуватися такими тенденціями:

1. Домінування мобільних гаманців в країнах, що розвиваються.

Пандемія Covid-19 стала ключовим чинником прискорення використання мобільних гаманців по всьому світу. Турбота про власну безпеку та небажання контактувати із банкоматами та готівкою стали причинами того, що мобільні платежі стали нормою. Мобільні гаманці є максимально зручними та безпечними для здійснення покупок, оплати рахунків, отримання платежів та переказу коштів. Вже зовсім скоро цей метод платежу може стати найбільш популярним у світі. Очікується, що кількість користувачів мобільних гаманців може зрости на 74% з — з 2,8 млрд у 2020 р. до 4,8 млрд у 2025 р. [21]. А обсяг трансакцій із залученням мобільних гаманців може зрости з 7,5 трлн дол. США у 2022 р. до більше, ніж 12 трлн дол. США у 2026 р. [22].

Місцем виникнення мобільних гаманців вважаються країни, що розвиваються. Більше половини із більше, ніж 310 мобільних гаманців, зареєстровані у Африці [21]. Швидкозростаючими є також ринки Південно-Східної Азії та Латинської Америки. Чому саме в цих регіонах активно розвиваються мобільні платежі та мобільні гаманці? Причиною є, насамперед, низький рівень фінансової інклюзії. Мобільні гаманці дозволя-

ють користувачам отримати простий та безпечний доступ до фінансових послуг в умовах нерозвинутого фінансового ринку.

2. Глобальна консолідація альтернативних способів оплати.

Роки пандемії також характеризуються тим, що зростання обсягу послуг прямого білінгу операторів зв'язку стало глобальною тенденцією, особливо в країнах з низьким рівнем фінансової інклюзії. Деякі дослідження показують, що близько 38% споживачів вважають безконтактність основною характеристикою сучасних платежів [17]. Можна сказати, що ми стоїмо на порозі створення мобільної економіки, де користувачі вимагають від платежів в першу чергу оперативності та зручності. В такій мобільній економіці великим потенціалом володіє прямий білінг операторів зв'язку. Адже дозволяє споживачам сплачувати за цифрові послуги зі свого мобільного рахунку значно полегшуючи для них купівельний процес. Прямий білінг операторів зв'язку забезпечує швидкий, простий та безпечний потік онлайн-платежів, а також позбавляє користувачів необхідності ділитися своїми особистими даними або банківськими реквізитами в Інтернеті. Через це він надає операторам можливість збільшити свої доходи, а продавцям — досягнути більш високих коефіцієнтів конверсії.

Важливою особливістю сучасних способів оплати є зменшення кількості кроків, необхідних для оформлення замовлення. Споживачі все більше вимагають спрощення процесу купівлі і прагнуть витратити якнайменше часу, щоб здійснити покупку. Саме такий досвід пропонують альтернативні способи оплати — платежі в один, клік, цифрові гаманці, різноманітні інструменти безконтактної оплати. А також прямий білінг операторів зв'язку як один із найпопулярніших серед них. Адже для реєстрації та стягнення плати з користувача потрібен лише один клік. Це скорочує час оплати майже в 5 разів порівняно з оплатою з використанням кредитних карток.

3. Розвиток прямого білінгу операторів зв'язку в Європі.

Сфера мобільних платежів значним чином залежить від регулювання. Важливим драйвером розвитку послуг прямого білінгу операторів зв'язку в Європі є Друга платіжна директива Європейського Союзу (Payment Services Directive, PSD2). Основною метою цього документу є покращення існуючого рівня захисту користувачів, а також сприяння конкуренції серед постачальників платіжних послуг та прискорення інновацій у фінансовій сфері [24]. Імплементация PSD2 сприяє розвитку альтернативних методів платежу, серед яких і прямий білінг операторів зв'язку. Директива дозволяє використовувати прямий білінг не тільки для оплати цифрових товарів і послуг, але й фізичних. Цей платіжний метод зможе використовуватися для оплати зарядки різноманітних електричних пристроїв, доставки їжі, купівлі в супермаркетах, електронної оренди, купівлі квитків тощо. Такий ринок має величезний потенціал. Онлайн продажі фізичних товарів можуть зрости з 3,3 трлн дол. США у 2020 р. до 4,4 трлн дол. США у 2025 році [17].

4. Перетворення телекомунікаційних компаній на точку конвергенції цифрових розваг.

Мобільні оператори надають послуги мільярдам людей по всьому світу. На сьогодні кількість активних SIM-карт є більшою, ніж населення Землі. Це робить прямий білінг операторів зв'язку одним із найбільш перспективних способів оплати. Оператори зв'язку прагнуть повною мірою скористатися перевагою цього способу оплати та позиціонують себе центральною точкою цифрової конвергенції. З іншого боку, продавці цифрових товарів та послуг мають на меті збільшити клієнтську базу та розвинути свій бізнес шляхом кращої реакції на нові запити споживачів.

Одним із найбільш ефективних шляхів досягнути цілей обох гравців є об'єднання зусиль, яке дозволяє використовувати бренд оператора, його дистрибутивну мережу та можливість здійснення платежів, а постачальники OTT-послуг<sup>1</sup> мають можливість швидко та ефективно отримати доступ до широкої клієнтської бази.

У цих умовах оператори мобільного зв'язку починають усвідомлювати цінність пакетування, яке у випадку правильної реалізації прискорить залучення нових користувачів та збільшить цінність для їх існуючої клієнтської бази за рахунок більш високого показника доходу на одного клієнта та зниження відтоку користувачів.

Щодо послуг, які домінують у таких партнерських відносинах, то переважають сервіси підписки на відео за запитом. Також поширені онлайн-ігри та віртуальна реальність.

#### 5. Підвищення орієнтації на задоволеність клієнтів.

Важливим стержнем екосистеми прямого білінгу операторів зв'язку є забезпечення задоволеності клієнтів. Безпека, відкритість, клієнтський сервіс та регулювання — все спрямоване на максимальне забезпечення задоволеності.

У сфері прямого білінгу операторів зв'язку користувачі очікують:

- Зрозумілої інформації про купівельний процес.
- Захищеного середовища при здійсненні купівлі.
- Якості клієнтського обслуговування.
- Продукт, що повністю відповідає їх очікуванням.

#### 6. Зростання інтернаціоналізації електронної комерції та розвиток транскордонних платежів.

Бурхливий розвиток електронної комерції та міжнародних трансакцій передбачає великий потенціал для продавців. В сучасному світі транскордонної торгівлі покупці очікують легких і простих платіжних рішень. Обсяг транскордонних платежів щорічно зростає на 5% і може досягнути 156 трлн дол. США у 2022 році [25].

Альтернативні способи оплати, такі як мобільні гаманці та прямий білінг полегшують міжнародні платежі та надають можливість отримувати цифрові послуги в країнах Азії, Латинської Америки та Африки з низьким рівнем фінансової інклюзії. На додаток до здійснення транскордонних платежів ці альтернативні способи оплати стали для торговців ключовим драйвером виходу на нові ринки зручним та безпечним шляхом.

Щоб це стало можливим більшість торговців повинні співпрацювати з платіжними партнерами та агрегаторами, що мають локальну присутність в різних країнах. Адаптація в більшості випадків локальна присутність є обо-

в'язковою для того, щоб здійснювати діяльність з виставлення рахунків.

Розглядаючи процес трансформації ЕПС варто розуміти те, що фінансові технології пов'язані не тільки із значними перевагами, але також зумовлюють серйозні виклики. Зокрема, питання безпеки та захисту від шахраїв. Тому надалі буде продовжуватися процес переходу платіжної інфраструктури на міжнародний стандарт ISO 20022. Цей стандарт дозволяє приймати та робити платежі з високим рівнем безпеки та захисту від шахрайства [27]. Крім цього, посилюється тенденція токенизації у цифрових платежах. Персональна інформація платника та дані облікового запису замінюються токенами, які неможливо відстежити. Такі токени можна зробити специфічними для певних трансакцій, а отже використовувати для обмеження типу платежів, які можна здійснити.

## ВИСНОВКИ

Швидкий розвиток електронної комерції викликає потребу у відповідних ЕПС для здійснення платежів та підтримки онлайн-торгівлі. Ми все частіше спостерігаємо, як традиційні банки та готівка програють цифровим валютам та конкуруючим фінтех-компаніям, а послідовні кризи, особливо пандемія коронавірусу, прискорили фундаментальні зміни в тому, як люди використовують гроші та регулюють їх обіг. Цифрові платежі стали практично неминучі. Така трансформація фінансового ландшафту, безумовно, матиме серйозні наслідки для бізнесу, суспільства та уряду. Зі зменшенням кількості банківських відділень та банкоматів доступ до готівкових грошей продовжить скорочуватися.

Хоч ЕПС мають багато спільних характеристик із традиційними системами, до них висуваються серйозніші вимоги в питаннях безпеки. А значна варіативність їх архітектури визначає наявність широкого різноманіття ЕПС з різними платіжними механізмами. На сьогодні розвиток отримали облікові та токеніві ЕПС, кожна з яких має певні переваги та обмеження, що визначає різні можливості їх застосування.

Зміна в моделях цифрового споживання в останні роки зумовила значні зміни в глобальних фінансах та розвиток альтернативних способів оплати, насамперед мобільних платежів. Майбутня еволюція мобільних платежів в найближчі роки буде характеризуватися такими тенденціями: домінування мобільних гаманців в країнах, що розвиваються; глобальна консолідація альтернативних способів оплати; розвиток прямого білінгу операторів зв'язку в Європі; перетворення телекомунікаційних компаній на точку конвергенції цифрових розваг; підвищення орієнтації на задоволеність клієнтів; зростання інтернаціоналізації електронної комерції та розвиток транскордонних платежів.

#### Література:

1. Циганов С. А. Розвиток електронних платіжних систем в Україні: міжнародний аспект та інституціональні засади. Фінансовий простір. 2015. № 3. С. 80—92.

<sup>1</sup> OTT-послуги — послуги, якими можна користуватися через мережу Інтернет та які не пропонуються провайдером зв'язку. Наприклад, відео-сервіси Netflix та Hulu, використання Zoom для відео зв'язку тощо.

2. Ласукова А. С. Електронні гроші як інструмент оптимізації грошового обігу. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2014. № 1. С. 190—193.
3. Wang A. W. (2018). *Crypto Economy: How Blockchain, Cryptocurrency, and Token-Economy Are Disrupting the Financial World*. Skyhorse. 148 p.
4. OECD (2006, April 18). *Online Payment Systems for E-commerce*. OECD Digital Economy Papers. No. 117. OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/231454241135>
5. Abrazhevich D. (2004). *Electronic payment systems: a user-centered perspective and interaction design*. Technische Universiteit Eindhoven. <https://doi.org/10.6100/IR575913>
6. Trautman L. J. (2016). *E-Commerce and Electronic Payment System Risks: Lessons from Paypal*. UC Davis Business Law Journal. Vol. 16, pp. 261—307. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2314119>.
7. Shevlin R. (2021, July 14). *PayPal's Domination Of Mobile Payments Is Coming To An End*. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/ronshevlin/2021/07/13/paypals-domination-of-mobile-payments-is-coming-to-an-end/?sh=3bd5b2132e6d>
8. Bidgoli H. (2006). *Handbook of Information Security, Key Concepts, Infrastructure, Standards, and Protocols (Handbook of Information Security (Volume 1) (Volume 1 ed.))*. Wiley. 1120 p.
9. Allied Market Research (2022, May). *Banking and Payment Smart Cards Market Size, Share & Growth, 2030*. URL: <https://www.alliedmarketresearch.com/banking-and-payment-smart-cards-market-A12935>
10. Research and Markets (2022, February). *Smart Cards — Global Market Trajectory & Analytics*. URL: <https://www.researchandmarkets.com/r/n8w5zx>
11. Bank for International Settlement. *Committee on Payments and Market Infrastructures (2018, March). Central bank digital currencies*. Bank for International Settlements. URL: <https://www.bis.org/cpmi/publ/d174.pdf>
12. Kahn C. M., & Roberds W. (2009). *Why pay? An introduction to payments economics*. Journal of Financial Intermediation. Vol. 18 (1), pp. 1—23. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2008.09.001>
13. Garratt R., Lee M., Malone B., & Martin A. (2021, June 16). *Token— or Account-Based? A Digital Currency Can Be Both*. Liberty Street Economics. URL: <https://libertystreeteconomics.newyorkfed.org/2020/08/token-or-account-based-a-digital-currency-can-be-both/>
14. Samsukha A. (2022, January 21). *e-Wallet Trends & Future of Digital Payments*. Tech Blog: Mobile App, eCommerce, Salesforce Insights. URL: <https://www.emizentech.com/blog/e-wallet-trends-future-of-digital-payments.html>
15. Calabrese N. (2022, January 13). *Digital Wallet and Cashless Payment Trends in 2022*. URL: <https://www.g2.com/articles/digital-wallet-and-cashless-payment-trends-2022>
16. Kriegel J. (2022, April 21). *From Alternative To Mainstream: Trends In Digital Payments*. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/11/03/from-alternative-to-mainstream-trends-in-digital-payments/?sh=7dc472296f0f>
17. Cobo, B. (2022, April 26). *Mobile Payment trends for 2022 and beyond — Boosters and opportunities for an exploding market!* Digital Virgo. URL: <https://www.digitalvirgo.com/mobile-payment-trends-2022/#:%7E:text=Digital%20wallets%20are%20expected%20to,60%25%20of%20the%20world's%20population>
18. KPMG. (2019, March). *Regulation and supervision of fintech: Ever-expanding expectations*. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/03/regulation-and-supervision-of-fintech.pdf>
19. Primeaux G. (2020, January 17). *The future of fintechs: Risk and regulatory compliance*. Deloitte United States. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/regulatory/articles/future-of-fintechs-risk-and-regulatory-compliance.html>
20. Harrison P. J. (2021, June 14). *Crypto-Enabled Payments: A Trend to Define the Payments Space*. The Fintech Times. URL: <https://thefintechtimes.com/crypto-enabled-payments-a-trend-to-define-the-payments-space/>
21. Boku (2022). *Mobile Wallets Report 2021*. URL: [https://wp-boku-2020.s3.eu-west-2.amazonaws.com/media/2021/09/18175330/2021-Mobile-Wallets-Report.pdf?utm\\_campaign=Mobile+Wallets+Report+2021+Download&utm\\_medium=email&utm\\_source=autopilot](https://wp-boku-2020.s3.eu-west-2.amazonaws.com/media/2021/09/18175330/2021-Mobile-Wallets-Report.pdf?utm_campaign=Mobile+Wallets+Report+2021+Download&utm_medium=email&utm_source=autopilot)
22. Juniper resears (2022). *Digital Wallets — Accelerating to a Cashless society*. URL: [www.juniperresearch.com/whitepapers/digital-wallets-accelerating-to-a-cashless](http://www.juniperresearch.com/whitepapers/digital-wallets-accelerating-to-a-cashless)
23. GSMA (2022). *The Mobile Economy 2022*. URL: <https://www.gsma.com/mobileeconomy/wp-content/uploads/2022/02/280222-The-Mobile-Economy-2022.pdf>
24. European Commission (2015). *Payment services (PSD 2) — Directive (EU) 2015/2366*. URL: [https://ec.europa.eu/info/law/payment-services-psd-2-directive-eu-2015-2366\\_en](https://ec.europa.eu/info/law/payment-services-psd-2-directive-eu-2015-2366_en)
25. EY (2022). *How new entrants are redefining cross-border payments*. URL: [https://www.ey.com/en\\_gl/banking-capital-markets/how-new-entrants-are-redefining-cross-border-payments#:~:text=The%20total%20global%20cross%20border,account%20for%20US%24150t](https://www.ey.com/en_gl/banking-capital-markets/how-new-entrants-are-redefining-cross-border-payments#:~:text=The%20total%20global%20cross%20border,account%20for%20US%24150t)
26. McKinsey & Company (2021, October). *The 2021 McKinsey Global Payments Report*. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/the%202021%20mckinsey%20global%20payments%20report/2021-mckinsey-global-payments-report.pdf>
27. The Federal Reserve (2018). *Fedpayments Improvement. Understanding ISO 20022: A Resource Guide for Financial Institutions, Corporations, and the Public*. URL: <https://fedpaymentsimprovement.org/wp-content/uploads/understanding-iso-20022.pdf>

## References:

1. Tsyhanov, S. A. and Apalkova, V.V. (2015), "Development of electronic payment systems in Ukraine: international aspect and institutional foundations", *Finansovyi prostir*, vol. 3, pp. 80—92.

2. Lasukova, A. S. (2014), "Electronic money as a tool for optimizing money in circulation", *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy Natsionalnoho banku Ukrainy*, vol. 1, pp. 190—193.
3. Wang, A. W. (2018), *Crypto Economy: How Blockchain, Cryptocurrency, and Token-Economy Are Disrupting the Financial World*, Skyhorse, 148 p.
4. OECD (2006), "Online Payment Systems for E-commerce. OECD Digital Economy Papers", vol. 117, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/231454241135>
5. Abrashevich, D. (2004), "Electronic payment systems: a user-centered perspective and interaction design", Technische Universiteit Eindhoven. <https://doi.org/10.6100/IR575913>
6. Trautman, L. J. (2016), "E-Commerce and Electronic Payment System Risks: Lessons from Paypal". *UC Davis Business Law Journal*, vol. 16, pp. 261—307. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2314119>
7. Shevlin, R. (2021), "PayPal's Domination Of Mobile Payments Is Coming To An End", *Forbes* [Online], available at: <https://www.forbes.com/sites/ronshevlin/2021/07/13/paypals-domination-of-mobile-payments-is-coming-to-an-end/?sh=3bd5b2132e6d> (Accessed 18 November 2022).
8. Bidgoli, H. (2006), *Handbook of Information Security, Key Concepts, Infrastructure, Standards, and Protocols (Handbook of Information Security)*, 1 ed., Wiley, 1120 p.
9. Allied Market Research (2022), "Banking and Payment Smart Cards Market Size, Share & Growth, 2030", available at: <https://www.alliedmarketresearch.com/banking-and-payment-smart-cards-market-A12935> (Accessed 18 November 2022).
10. Research and Markets (2022), "Smart Cards — Global Market Trajectory & Analytics", available at: <https://www.researchandmarkets.com/r/n8w5zx> (Accessed 18 November 2022).
11. Bank for International Settlement. Committee on Payments and Market Infrastructures (2018), "Central bank digital currencies", available at: <https://www.bis.org/cpmi/publ/d174.pdf> (Accessed 18 November 2022).
12. Kahn, C. M., & Roberds, W. (2009), "Why pay? An introduction to payments economics", *Journal of Financial Intermediation*, [Online], vol. 18 (1), pp. 1—23. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2008.09.001>.
13. Garratt, R., Lee, M., Malone, B., & Martin, A. (2021), "Token— or Account-Based? A Digital Currency Can Be Both", *Liberty Street Economics* [Online], available at: <https://libertystreeteconomics.newyorkfed.org/2020/08/token-or-account-based-a-digital-currency-can-be-both/> (Accessed 18 November 2022).
14. Samsukha, A. (2022), "e-Wallet Trends & Future of Digital Payments. Tech Blog: Mobile App, eCommerce, Salesforce Insights", available at: <https://www.emizentech.com/blog/e-wallet-trends-future-of-digital-payments.html>
15. Calabrese, N. (2022), "Digital Wallet and Cashless Payment Trends in 2022," available at: <https://www.g2.com/articles/digital-wallet-and-cashless-payment-trends-2022> (Accessed 18 November 2022),
16. Kriegel, J. (2022), "From Alternative To Mainstream: Trends In Digital Payments", *Forbes*, [Online], available at: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/11/03/from-alternative-to-mainstream-trends-in-digital-payments/?sh=7dc472296f0f> (Accessed 18 November 2022),
17. Cobo, B. (2022), "Mobile Payment trends for 2022 and beyond — Boosters and opportunities for an exploding market!", available at: <https://www.digitalvirgo.com/mobile-payment-trends-2022/#:%7E:text=Digital%20wallets%20are%20expected%20to,60%25%20of%20the%20world's%20population> (Accessed 18 November 2022),
18. KPMG. (2019), "Regulation and supervision of fintech: Ever-expanding expectations", available at: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/03/regulation-and-supervision-of-fintech.pdf> (Accessed 18 November 2022).
19. Primeaux, G. (2020), "The future of fintechs: Risk and regulatory compliance. Deloitte United States", available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/regulatory/articles/future-of-fintechs-risk-and-regulatory-compliance.html> (Accessed 18 November 2022).
20. Harrison, P. J. (2021), "Crypto-Enabled Payments: A Trend to Define the Payments Space", *The Fintech Times*, [Online], available at: <https://thefintechtimes.com/crypto-enabled-payments-a-trend-to-define-the-payments-space/> (Accessed 18 November 2022).
21. Boku (2022), "Mobile Wallets Report 2021", available at: [https://wp-boku-2020.s3.eu-west-2.amazonaws.com/media/2021/09/18175330/2021-Mobile-Wallets-Report.pdf?utm\\_campaign=Mobile+Wallets+Report+2021+Download&utm\\_medium=email&utm\\_source=autopilot](https://wp-boku-2020.s3.eu-west-2.amazonaws.com/media/2021/09/18175330/2021-Mobile-Wallets-Report.pdf?utm_campaign=Mobile+Wallets+Report+2021+Download&utm_medium=email&utm_source=autopilot) (Accessed 18 November 2022).
22. Juniper resears (2022), "Digital Wallets — Accelerating to a Cashless society", available at: [www.juniperresearch.com/whitepapers/digital-wallets-accelerating-to-a-cashless](http://www.juniperresearch.com/whitepapers/digital-wallets-accelerating-to-a-cashless) (Accessed 18 November 2022).
23. GSMA (2022), "The Mobile Economy 2022", available at: <https://www.gsma.com/mobileeconomy/wp-content/uploads/2022/02/280222-The-Mobile-Economy-2022.pdf> (Accessed 18 November 2022).
24. European Commission (2015), "Payment services (PSD 2) — Directive (EU) 2015/2366", available at: [https://ec.europa.eu/info/law/payment-services-psd-2-directive-eu-2015-2366\\_en](https://ec.europa.eu/info/law/payment-services-psd-2-directive-eu-2015-2366_en) (Accessed 18 November 2022).
25. EY (2022), "How new entrants are redefining cross-border payments", available at: [https://www.ey.com/en\\_gl/banking-capital-markets/how-new-entrants-are-redefining-cross-border-payments#:~:text=The%20total%20global%20cross%2Dborder,account%20for%20US%24150t](https://www.ey.com/en_gl/banking-capital-markets/how-new-entrants-are-redefining-cross-border-payments#:~:text=The%20total%20global%20cross%2Dborder,account%20for%20US%24150t) (Accessed 18 November 2022).
26. McKinsey & Company (2021), "The 2021 McKinsey Global Payments Report", available at: <https://www.mckinsey.com/~ /media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/the%202021%20mckinsey%20global%20payments%20report/2021-mckinsey-global-payments-report.pdf> (Accessed 18 November 2022).
27. The Federal Reserve (2018), "Fedpayments Improvement. Understanding ISO 20022: A Resource Guide for Financial Institutions, Corporations, and the Public", available at: <https://fedpaymentsimprovement.org/wp-content/uploads/understanding-iso-20022.pdf> (Accessed 18 November 2022).

Стаття надійшла до редакції 22.11.2022 р.



УДК 657: 658.62

Ю. В. Подмешальська,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту,  
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6353-4542>  
О. П. Шuvaєва,  
магістрант кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту,  
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9034-7005>

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.23.67

# УДОСКОНАЛЕННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Yu. Podmeshalska,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting,  
Analysis, Taxation and Audit, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhya  
O. Shuvaieva,  
Master's student of the Department of Accounting, Analysis, Taxation  
and Audit, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhya

## IMPROVEMENT OF ACCOUNTING AND STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING OF PRODUCTION STOCKS AT THE ENTERPRISE OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY

**У статті розглянуто особливості обліку виробничих запасів на підприємствах будівельної галузі в цілому, та, зокрема, на підприємстві ТОВ "ЕФЕ БЕТОН" — юридичної особи, що надає послуги з виготовлення бетонних сумішей та залізобетонних виробів. Підприємство виступає цікавим об'єктом дослідження, адже має розгалужену систему виробничих потужностей по країні. З огляду на діяльність підприємства було виділено деякі проблеми в організації обліку виробничих запасів. У ході дослідження було встановлено, що облік виробничих запасів являє собою досить складну та багатокомпонентну систему. Проблеми в бухгалтерському та управлінському обліку виробничих запасів впливають на якість та повноту відображення фінансових показників, тому необхідно удосконалювати бухгалтерський облік виробничих запасів та оптимізувати їх наявність в системі стратегічного управлінського обліку. Від побудови обліку виробничих запасів залежить значна кількість важливих показників діяльності підприємства таких як прибуток та собівартість, а в залежності від них й податок на прибуток. Пошук удосконалень обліку виробничих запасів та їх впровадження є важливим фактором в роботі підприємства.**

**Проведено аналіз обліку виробничих запасів та запропоновані шляхи удосконалення управління виробничими запасами на підприємствах будівельної галузі такі, як: підвищення оперативності інформаційного забезпечення управління виробничими запасами підприємств; використання раціональних методів інвентаризації виробничих запасів; впровадження науково-обґрунтованих механізмів та систем для планування оптимальної кількості виробничих запасів; оптимізація системи документообігу та обробки документів.**

**Запропоновано шляхи вирішення виявлених недоліків в системі обліку виробничих запасів, що, в свою чергу, дасть можливість виконувати більш детальний облік, уникнути небажаних нестач та простоїв виробництва, а, як наслідок, підвищить ефективність прийнятих управлінських рішень та результативність фінансово-економічної діяльності підприємств будівельної галузі.**

**The article examines the peculiarities of inventory accounting at enterprises in the construction industry in general, and in particular at EFE BETON LLC, a legal entity that provides services for the production of concrete mixtures and reinforced concrete products. The enterprise stands out as an interesting object of research, because it has an extensive system of production facilities throughout the country. In view of the company's activities, some problems in the organization of inventory accounting were highlighted. In the course of the research, it was established that accounting for production stocks is a rather complex and multi-component system. Problems in the accounting and management accounting of production stocks affect the quality and completeness of the display of financial indicators, so it is necessary to improve the accounting of production stocks and optimize their availability in the system of strategic management accounting. A significant number of important indicators of the enterprise's activity, such as profit and cost, and depending on them, the income tax, depend on the construction of inventory accounting. The search for improvements in inventory accounting and their implementation is an important factor in the work of the enterprise.**

**An analysis of inventory accounting was conducted, and ways to improve inventory management at construction industry enterprises were proposed, such as: increasing the efficiency of information support for enterprise inventory management; the use of rational methods of inventorying production stocks; implementation of scientifically based mechanisms and systems for planning the optimal amount of production stocks; optimization of the document circulation and document processing system.**

**Ways to solve the identified deficiencies in the inventory accounting system are proposed, which in turn will make it possible to perform more detailed accounting, avoid unwanted shortages and production downtimes, and as a result will increase the effectiveness of the management decisions made and the effectiveness of the financial and economic activities of enterprises in the construction industry.**

*Ключові слова: ТОВ "ЕФЕ БЕТОН", виробничі запаси, бухгалтерський облік, облікова політика, будівельне підприємство, удосконалення.*

*Key words: "EFE BETON" LLC, production stocks, accounting, accounting policy, construction company, improvement.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Політична стратегія України в сучасних умовах спрямована на активну інтеграцію до Європейського Союзу. Що, в свою чергу, призводить до багатокомпонентного та прискореного розвитку економіки України. Для підприємств в умовах змін в економічному просторі важливою є спроможність швидко реагувати та обирати раціональні та ефективні управлінські рішення. Адже, саме це прямо впливає на збереження конкурентоспроможності підприємств.

Звичайно, поняття "конкурентоспроможності" включає в себе низку факторів, таких як: системи та методи управління підприємством, якість кінцевої продукції, наявність інноваційних технологій виробництва та вміння організувати робочий процес підприємства,

його рівень та ефективність управління виробничими запасами та промисловими потужностями підприємства в цілому.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що підприємство в процесі своєї роботи має бути забезпечено виробничими запасами. Важливим моментом є правильний розподіл і пошук балансу — виробничих запасів має бути в достатку для безперебійної роботи виробництва, але понаднормова величина цих оборотних засобів свідчить про невміння правильно та раціонально використовувати наявні у підприємства ресурси.

Саме тому, важливим для підприємства є постійний аналіз витрат запасів, фактичних та нормативних, у ході виробництва та визначення ефективності в користуванні виробничими запасами. Відсутність таких досліджень

можуть призводити до прийняття хибних управлінських рішень, що може призвести до нераціональної, а може і збитковою діяльності підприємства. Для уникнення таких ризиків потрібен пошук величини оптимальних резервів виробничих запасів, ретельний та постійний внутрішній контроль за надходження, використанням та вибуттям запасів на підприємстві.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вітчизняні вчені та дослідники, що займалися дослідженням питань щодо обліку запасів наступні: М. І. Бондар, Л. В. Ф.Ф. Бутинець, О. В. Гамова, С.Ф. Голлов, Н. Р. Домбровська, З.В. Задорожний, В.І. Єфіменко, Я.Д. Крупка, В.С. Ленъ, А.П. Макаренко, Т.О. Меліхова, Ю.В. Подмешальська, М.С. Пушкар, М. І. Скрипник, В. В. Сопко, Н. Є. Стецюк, І.Ю. Чаюн, Н.В. Чебанова. Серед західних фахівців з цього питання слід відзначити таких науковців, як Б.А. Райзберг, Г. Мюллер, Е. Бріттона, Н. Дж. Еквілайн.

Однак, незважаючи на наявність значної кількості наукових і практичних розробок з вищезазначеної проблематики, аналіз напрацювань зарубіжних і вітчизняних фахівців дозволяє зробити висновок про необхідність подальших досліджень у цьому напрямі для задоволення потреб та впровадження індивідуальних підходів до обліку виробничих запасів для вітчизняних підприємств в умовах нестійкої економіки.

## ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є надання пропозицій щодо удосконалення обліку виробничих запасів на підприємствах будівельної галузі на прикладі ТОВ "ЕФЕ БЕТОН".

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасних економічних умовах підприємства прагнуть використовувати свої ресурси таким чином, щоб збільшити ефективність своєї діяльності.

Від побудови обліку виробничих запасів залежить значна кількість важливих показників діяльності підприємства таких як прибуток та собівартість, а, в залежності від них, й податок на прибуток. Пошук удосконалень обліку виробничих запасів та їх впровадження є важливим фактором в роботі підприємства.

Запасами є активи, які:

- утримуються для подальшого продажу за умов звичайної господарської діяльності;
- перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва;
- утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, а також управління підприємством.

Запаси визнаються активом, якщо існує імовірність того, що:

- підприємство отримає в майбутньому економічні вигоди, пов'язані з їх використанням,
- їх вартість може бути достовірно визначена. [2, с. 2].

В свою чергу, активи — це ресурси, контрольовані підприємством внаслідок минулих подій, використання

яких, як очікується, призведе до отримання економічних вигод у майбутньому внаслідок будь-якого використання такого запасу [1, с. 2].

Нами було проведено дослідження стану та ефективності обліку запасів на прикладі ТОВ "ЕФЕ БЕТОН" (підприємства будівельної галузі, що займається виробництвом бетонних розчинів, сумішей та залізобетонних виробів).

Підприємства будівельної галузі, які зайняті у виробництві залізобетонних виробів, бетонних сумішей та розчинів в реаліях сучасного життя характеризуються розгалуженою системою своїх потужностей та виробничих ділянок. Їх діяльність максимально спрямована на покриття сьогоденного попиту. Такі підприємства, як правило, розміщують свою виробничі ділянки не тільки в одному місці (стандартний завод залізобетонних виробів), але й створюють тимчасові виробничі ділянки у інших містах, використовують автомобільні бетонні вузли.

Здебільшого, на будівельних підприємствах запаси є значною частиною активів. Тому, доцільно розглянути метод оцінки запасів, адже він впливає на собівартість випущеної продукції, вартість оборотних активів, що відображена в структурі балансу, та, в свою чергу, впливає на фінансовий результат підприємства та податок на прибуток.

З огляду на те, що підприємства різних галузей мають свою специфіку, підхід до вибору методу оцінки запасів, так само, має бути обраний індивідуально. В ситуації коли мова йде про підприємства будівельної галузі вирішальним фактором у виборі методу оцінки запасів є нестабільні змін цін на основні матеріали (зокрема, протягом 2019—2022 років були відмічені значні коливання цін на метал).

Кожне підприємство самостійно обирає метод оцінки запасів при їх вибутті з огляду на специфіку своєї галузі. Тобто перед підприємством постає питання вибору такого методу, який би максимально відповідав пріоритетам його діяльності, а саме відображенню "реального" фінансового стану підприємства, або ж "реальних" фінансових результатів. Наприклад, метод ФІФО в період інфляції забезпечує більший показник прибутку ніж при використанні методу середньозваженої собівартості. З іншого боку, фінансовий стан підприємства при використанні ФІФО, на дату складання балансу буде наближений до його "реального" стану [5, с. 6].

Нами було проведено дослідження, щодо доцільності використання методів оцінки запасів на ТОВ "ЕФЕ БЕТОН".

Якщо на підприємстві буде обраний метод ФІФО, то в контексті різких коливань цін на матеріали:

- вартість запасів, що невикористані, буде відображена у фінансовій звітності за цінами, наближеними до їх ринкової вартості;
- собівартість виготовленої продукції занижена, що призведе до отримання завищеного чистого прибутку.

Але такий метод, у висвітлених обставинах, має такі недоліки та наслідки для підприємства, як:

- занижені витрати через списання на собівартість продукції матеріалів по "старим" ("низьким") цінам;

**Таблиця 1. Приклад запропонованого для ТОВ "ЕФЕ БЕТОН" Матеріального звіту**

Матеріальний звіт

Дата виробничої зміни: \_\_\_\_\_

Підрозділ		Замовлення
		Заявка
Найменування матеріалу		Об'єкт
	Код в програмі обліку	Витрата матеріалу

Відповідальна особа: (ПІБ, підпис, дата)

— збільшення сплачуваного податку на прибуток (внаслідок завищеного прибутку);

— недостовірність фінансових результатів.

Як висновок з вищесказаного, ми пропонуємо використання більш доцільного в таких умовах методу середньозваженої собівартості. Цей метод забезпечить усереднений рівень прибутку та податку на нього та дозволить відображати фінансові показники максимально наближеними до реального стану підприємства.

Від правильного і своєчасного ведення бухгалтерського обліку на синтетичних рахунках, а всередині них — на аналітичних рахунках, залежить своєчасне одержання достовірної інформації, необхідної для управління відповідними об'єктами виробничо господарської діяльності [4, с. 156].

Важливим для підприємства будівельної галузі є використання детальної класифікації матеріалів для контролю за їх використанням у розрізі виготовлення підприємством різноманітної продукції. На будівельному виробництві використовується для різних цілей (виробів) різні фракції такої сировини як щебінь. Кожний виріб та клас бетону або розчину потребує використання обумовленої державними стандартами фракції щебня. Це стосується і таких матеріалів, як арматура або хімічні добавки до бетону. Тому, деталізація плану рахунків (впровадження додаткових аналітичних рахунків, наприклад, по фракціям, класам або типам одного і того ж матеріалу) дозволить підвищити якість та ефективність контролю за надходженням, рухом та вибуттям кожного виду запасів.

Бухгалтерський та управлінський облік взаємодіють через рахунки обліку, документальне забезпечення господарських операцій, обмін інформацією про результати здійснених операцій, визначення фінансових ре-

зультатів діяльності. Для посилення взаємодії між бухгалтерським та управлінським обліком виробничих запасів необхідно створювати ефективні внутрішні документи, які сприятимуть обміну корисною та достовірною інформацією, графіки документообігу для цих документів, що призведе до скорочення часу на їх підготовку, та, в свою чергу, посприє раціональному функціонуванню та підвищенню ефективності обліку виробничих запасів [7, с. 97].

Для впровадження більш оперативного контролю над списанням виробничих запасів та попередження нестач, пропонуємо впровадити обов'язкові матеріальні звіти для виробництва (табл. 1) з прив'язкою до замовлення та продукції, що входить до нього, на щоденній основі, та, подавати їх на ранок наступного дня у бухгалтерію за наведеним нижче фрагментом графіку документообігу для запропонованого звіту (табл. 2).

Отже, запропонована форма матеріального звіту для ТОВ "ЕФЕ БЕТОН", по-перше, не буде викликати складнощів у її заповненні інженерно-технічним персоналом. По-друге, систематичне заповнення такого матеріального звіту та передача на щоденній основі до бухгалтерії забезпечить оперативний контроль списання виробничих запасів. З огляду на специфіку будівельної індустрії та розгалуженість виробничих потужностей, як у випадку ТОВ "ЕФЕ БЕТОН", контроль над списанням та рухом виробничих запасів може мати "сліпі зони". Тобто, бухгалтерія не має змоги бути присутня на всіх локаціях, що при динаміці будівельної галузі може викликати появу питань про рух виробничих запасів, їх наявність на складах та пов'язаних з ними документів. При використанні запропонованого матеріального звіту бухгалтерія зможе здійснювати оперативний контроль за списанням матеріалів. Окрім цього, вклю-

**Таблиця 2. Фрагмент графіку документообігу матеріального звіту для ТОВ "ЕФЕ БЕТОН"**

Документ	Відповідальний за складання	Підрозділ, що передає	Підрозділ, що отримує	Термін подачі	Частота подачі
...					
Матеріальний звіт	Начальник зміни	Цех № 1	Бухгалтерія (Щирець)	Наступний день після дати складання документа	Щоденно до 11:00
...					

**Таблиця 3. Приклад запропонованого для ТОВ "ЕФЕ БЕТОН" плану інвентаризацій**

План інвентаризації

Місто (назва складу)	Термін проведення	Об'єкт інвентаризації	Метод	Комісія
м. Львів (Щирець)	01.05.2022-15.05.2022	- виробничі запаси - готова продукція	Часткова	Бухгалтер-матеріаліст, Майстер цеху, Менеджер відділу збуту, Заступник начальника охорони
м. Львів (Авіаційна)	28.11.2022-29.11.2022	- виробничі запаси - готова продукція	Повна	Бухгалтер-матеріаліст (Авіаційна), Майстер цеху, Менеджер відділу збуту, Заступник начальника охорони
...				

Головний бухгалтер: (ПІБ, підпис, дата)

ПОГОДЖЕНО:

Директор підприємства: (ПІБ, підпис, дата)

чення до форми прив'язки до замовлення та об'єкта робіт полегшить процес формування собівартості продукції.

Також, звіт дозволить контролювати виробництво у розрізі використання виробничих запасів. Як правило, матеріали в будівельній галузі закуповують суто під замовлення для виготовлення визначеної продукції та

виконання робіт, отже, і контроль за списанням цих запасів має бути організований по замовленням. У випадку, коли ІТР буде вказувати у звіті для списання ті найменування виробничих запасів, яких не має на залишку по даним бухгалтерського обліку може виникнути питання: чи була допущена помилка на попередніх стадіях обліку запасів або за рахунок чого ці запаси досі в

**Таблиця 4. Запропонована форма лімітно-забірної картки для ТОВ "ЕФЕ БЕТОН"**

ЛІМІТНО-ЗАБІРНА КАРТКА № \_\_\_\_

Вид операції		Замовлення	
Одержувач			
Відправник		Період	

Найменування	Номенклатурний номер	Одиниця виміру	Порядковий номер запису за складською картотекою	Ліміт

Дата	Номенклатурний номер	Кількість	Залишок ліміту	Підпис завідуючого складом або одержувача
Відпущено				
Повернено				

Начальник відділу, який встановив ліміт \_\_\_\_\_

Начальник підрозділу, який одержав матеріальні цінності \_\_\_\_\_

Завідуючий складом \_\_\_\_\_

наявності на виробничий ділянці. Така ситуація може бути поштовхом для корегування методики обліку, виправлення допущених помилок (наприклад, за рахунок людського фактору), або оптимізації структури закупівлі на підприємстві. В зворотній ситуації, якщо виникне питання щодо закупівлі якогось виду матеріалів, хоча по даним бухгалтерського обліку є залишки, постане питання про понаднормове споживання виробництвом матеріалу або невиявлений брак у виробництві чи нестачу. Все це буде сприяти прийняттю управлінських рішень для пошуку балансу в цій ділянці обліку на підприємстві ТОВ "ЕФЕ БЕТОН".

Застосування запропонованого графіку документообігу на виробництві із зазначеними відповідальними особами спрямоване на підвищення рівня відповідальності щодо надання звітності виробництвом. Це, в свою чергу, забезпечить ритмічність надходження документів з обліку виробничих запасів до бухгалтерії.

Як було зазначено вище, будівельна галузь характеризується як розгалуженістю виробничих ділянок, так і наявністю великої кількості виробничих запасів, які зберігаються на складах різних типів: відкритих, закритих, з навісом. За таких обставин, інвентаризація є невід'ємною частиною та дієвим інструментом бухгалтерського обліку виробничих запасів, який спрямований на співставлення фактичних та облікових даних, а також, допомагає виявляти нестачі. Як зазначено в Положенні про інвентаризацію строк проведення інвентаризації активів починається за 3 місяці до дати річного балансу. [3, с. 2]

Виходячи з цього, наступним кроком для ТОВ "ЕФЕ БЕТОН" пропонуємо використовувати форму графіку інвентаризації наведену в таблиці 3, а саме, впровадити проведення проміжної часткової або повної інвентаризації на кінець I та II півріччя. Копії графіка інвентаризації мають бути надіслані комісії та матеріально-відповідальним особам на складах.

З огляду на специфіку виробництва, інвентаризаційні процеси мають проводитись частіше одного разу на рік, адже не всі виробничі потужності підприємства ТОВ "ЕФЕ БЕТОН" — це закриті території, де виробляють бетон або залізобетон. Це можуть бути великі будівельні майданчики з закритим або відкритими складами. Проведення інвентаризації активів двічі на рік, дозволить оперативно виявляти можливі нестачі або псування, та сформувані більш чітку картину щодо ведення складського господарства на кожному об'єкті підприємства. Тому інвентаризація, як метод уникнення зайвих збитків, має використовуватись з різною частотою з огляду на особливості виробничої ділянки.

Будівельні підприємства-виробники, як біло сказано вище, займаються виготовленням продукції суто під отримані замовлення. Звісно, продукція, що є стандартною (широковживаною) та користується попитом серед власників приватних будівель, або може використовуватись для невеликого будівництва чи ремонту виготовляється та складається для швидкого продажу (наприклад, фундаменти блоки). Але, в основному, весь асортимент продукції підприємства виготовляється під конкретне замовлення.

Документальне оформлення операцій з запасами повинно бути якісним, корисним, інформативним та

змстовним.[6, с. 98] Тому, вважаємо, що доцільно використовувати для будівельних підприємств до яких належить ТОВ "ЕФЕ БЕТОН", форму лімітно-забірної картки з деталізацією по замовленням (табл. 4).

Подібна форма лімітно-забірної карти не обтяжена зайвою інформацією та має прив'язку до визначеного замовлення. В результаті її використання отримаємо ефективну складову контролю руху виробничих запасів по відношенню до кожного окремо взятого замовлення. Так, наприклад, при виконанні замовлення в разі нестачі виробничих запасів по ліміту цього документа буде очевидною наявність проблем з постачанням, що сприятиме прийняттю низки управлінських рішень відносно роботи відділу постачання. З іншого боку, запропонована лімітно-забірна картка дає змогу в подібній ситуації ініціювати розгляд питання ефективності роботи виробництва, адже, понаднормове споживання виробничих запасів буде призводити до зайвих витрат. Тобто, ми отримуємо важіль для оцінки роботи як відділу постачання, (вчасно закуповують та привозять матеріали або ні) так і виробництва (ефективно використовують матеріали або мають понаднормові відходи та чи викликане це відпрацюванням, застарілим устаткуванням, неналежним ставленням до технології виконання роботи або іншими факторами). Момент групування відпуску матеріалів під замовлення, так само, дасть змогу полегшити процес обліку та списання матеріалів, адже придбані під визначене замовлення матеріали будуть використані саме для нього. Також, впровадження цього документа дозволить мінімізувати людський фактор та його вплив на виробництво, адже виключає виникнення ситуацій коли оплачене/першочергове/відповідальне замовлення буде вимушено призупинено через те, що необхідні матеріали використані на інші виробничі цілі.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

У ході дослідження встановлено, що облік виробничих запасів являє собою досить складну та багатокомпонентну систему. Від побудови обліку виробничих запасів залежить значна кількість важливих фінансових показників діяльності підприємства. Проблеми в бухгалтерському та управлінському обліку виробничих запасів можуть призвести до виникнення понаднормових витрат та нерационального використання ресурсів підприємства. Тому, удосконалення обліку виробничих запасів та їх впровадження є важливим фактором в роботі підприємства.

Виходячи з проведеного аналізу обліку виробничих запасів, можна виділити наступні шляхи удосконалення обліку виробничих запасів на підприємствах будівельної галузі:

— для підвищення аналітичності облікових робіт з виробничими запасами варто впровадити більш детальний план рахунків, а сам ввести аналітичні рахунки для субрахунку 201;

— використання більш доцільного в таких умовах методу середньозваженої собівартості, що забезпечить усереднений рівень прибутку та податку на нього та дозволить відображати фінансові показники максимально наближеними до реального стану підприємства;

— використання раціональних методів інвентаризації виробничих запасів, адже багато сировини знаходиться в насипному вигляді, що ускладнює інвентаризація та застосування запропонованого графіку інвентаризацій;

— впровадження запропонованого методу обліку запасів на складах відповідно до конкретного замовлення (лімітно-забірна картка);

— впровадження системи щоденних матеріальних звітів на всіх виробничих ділянках.

Впровадження запропонованих змін дасть можливість виконувати більш детальний облік, уникнути небажаних нестач та простоїв виробництва, що, в свою чергу, підвищить ефективність прийнятих управлінських рішень та результативність фінансово-економічної діяльності підприємств будівельної галузі в цілому.

#### Література:

1. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 черв. 1999 р. № 996-XIV (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 20.10.2022).

2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 "Запаси", затверджене Наказом Міністерства фінансів України №246 від 20.10.1999 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/z0751-99#Text> (дата звернення: 20.10.2022).

3. Положенням про інвентаризацію активів і зобов'язань, затвердженим наказом Міністерства фінансів України №879 від 02.09.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text> (дата звернення: 20.10.2022).

4. Загородній А. Г., Корягін М. В., Єлисеєв А. В., Полякова Л. М., Блотнер В. Г. Аудит: теорія і практика: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2004. 456 с.

5. Подмешальська Ю. В., Зайберт Є. К. Облік виробничих запасів. Ефективна економіка. 2018. № 3. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6273> (дата звернення: 5.11.2022).

6. Подмешальська Ю. В., Парнюк О. В. Документальне забезпечення обліку товарних запасів на підприємстві. Агросвіт. 2020. № 22. С. 97—104. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.22.97

7. Подмешальська Ю. В., Скирдова О. А. Бухгалтерський облік та управлінський облік виробничих запасів. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 21. С. 93—99. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.21.93.

#### References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "On accounting and financial reporting in Ukraine", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (Accessed 10.20.2022).

2. Ministry of Finance of Ukraine (1999), Order "On the approval of National regulation (standard) of accounting № 9 "Inventories", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/z0751-99#Text> (Accessed 10.20.2022).

3. Ministry of Finance of Ukraine (2014), Order "On the approval of the Regulation on the inventory of assets and liabilities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text> (Accessed 10.20.2022).

4. Zahorodnij A. H., Koriahin M. V., Yelysieiev A. V., Poliakova L. M. and Blotner V.H. (2004), *Audit: teoriia i praktyka: navch. posib.* [Audit: theory and practice: teaching. Manual], 2nd ed, Publishing House of the National University "Lviv Polytechnic", Lviv, Ukraine.

5. Podmeshalska, Yu.V., and Seibert, E. K. (2018), "Accounting of production stocks", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 3, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6273> (Accessed 5 Nov 2022).

6. Podmeshalska, Yu.V., and Parnyuk, O.V. (2020), "Documentary maintenance of inventory accounting at the enterprise", *Ahrosvit*, vol. 22, pp. 97—104. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.22.97

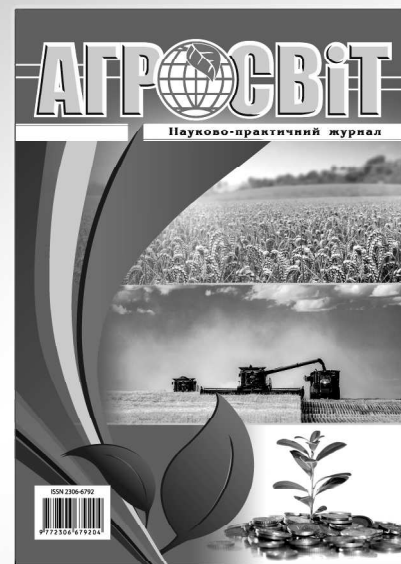
7. Podmeshalska, Yu.V. and Skirdova, O.A. (2021), "Accounting and management accounting of production stocks", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 21, pp. 93—99. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.21.93

*Стаття надійшла до редакції 01.12.2022 р.*

# АГРОСВІТ

[www.agrosvit.info](http://www.agrosvit.info)

Передплатний індекс: 23847



**Виходить 24 рази на рік**

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

**Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

В. С. Лесюк,  
аспірант кафедри економіки та міжнародних економічних  
відносин, Полтавський державний аграрний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8370-6513>

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.23.74

## ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

V. Lesiuk,  
Postgraduate student of the Department of Economics and International  
Economic Relations, Poltava State Agrarian University

### ECONOMIC EFFICIENCY OF LOGISTICS ACTIVITIES IN AGRARIAN ENTERPRISES

**У статті досліджено теоретичні аспекти логістичної діяльності в аграрних підприємствах та здійснено оцінку економічної ефективності логістичної діяльності в аграрних підприємствах. Розроблено системну модель організації управління логістичною діяльністю в аграрних підприємствах. Головна роль в моделі відведена досягненню цілей, в залежності від здійснюваних виробничих процесів, внаслідок чого цілі можуть бути більш структуровані у відповідності до деталізації складових елементів. Досліджено логістичну систему, згідно з якою ефективність логістичної діяльності аграрних підприємств залежить від успішності взаємодії матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. Розроблено концепцію управління плануванням діяльності машинно-тракторного парку та автопарку в залежності від рівня управління, що дозволить більш ефективно перерозподіляти ресурси. Обґрунтовано виробничі процеси машинно-тракторного парку та автопарку, які належать до логістичної діяльності аграрних підприємств, що створить умови для управління логістичною діяльністю в залежності від характеру роботи. Розроблено методику оптимізації логістичних операцій машинно-тракторного парку та автопарку, яка полягає в контролі за економічними показниками по утриманню та експлуатації машинно-тракторного парку та автопарку, перетворенні облікового механізму в інструмент управління з метою сприяння раціональному використанню ресурсів за допомогою регулювання для забезпечення максимальної ефективності діяльності. Машинно-тракторний парк та автопарк є основними складовими забезпечення логістичної діяльності аграрних підприємств, адже завдяки їм відбувається механізація та автоматизація виробничих процесів. Повне забезпечення економічної ефективності аграрних підприємств можливе лише при взаємодії трьох головних складових: тракторів, комбайнів та вантажних автомобілів. Одним із шляхів удосконалення та підвищення рівня економічної ефективності логістичної діяльності в аграрних підприємствах є поліпшення структури управління та обслуговування техніки.**

**The article examines the theoretical aspects of logistics activities in agrarian enterprises and evaluates the economic efficiency of logistics activities in agrarian enterprises. A system model for organizing the management of logistics activities in agrarian enterprises has been developed. The main role in the model is assigned to the achievement of goals, depending on the ongoing production processes, as a result of which the goals can be more structured in accordance with the detailing of the constituent elements. The logistics system has been studied, according to which the efficiency of logistics activities in agrarian enterprises depends on the success of the interaction of material, financial and information flows. The concept of managing the planning of the activities of the machine and tractor fleet and the vehicle fleet depending on the level of management has been developed,**



*which will allow for a more efficient redistribution of resources. The production processes of the machine and tractor fleet and the vehicle fleet related to logistics activities are substantiated, which will create conditions for managing logistics activities depending on the nature of the work. A methodology for optimizing the logistics operations of the machine and tractor fleet and the vehicle fleet has been developed, which consists in monitoring the economic indicators for the maintenance and operation of equipment, turning the accounting mechanism into a management tool in order to promote the rational use of resources through regulation to ensure maximum efficiency. The machine and tractor fleet and the vehicle fleet are the main components of ensuring the logistics activities of agrarian enterprises, since they mechanize and automate production processes. Full provision of the economic efficiency of agrarian enterprises is possible only with the interaction of three main components: tractors, combines and trucks. One of the ways to improve and increase the level of economic efficiency of logistics activities in agrarian enterprises is to improve the structure of management and maintenance of equipment.*

*Ключові слова: економічна ефективність, логістична діяльність, машинно-тракторний парк, автопарк, аграрні підприємства.*

*Key words: economic efficiency, logistics activities, machine and tractor fleet, vehicle fleet, agrarian enterprises.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Діяльність аграрних підприємств тісно пов'язана з логістикою. Водночас для аграрних підприємств України характерним є неефективне використання логістичної складової, внаслідок чого підвищуються витрати на виробництво, зменшується якість та збільшується ціна продукції.

Головним завданням організації логістичної діяльності підприємств є підвищення економічної ефективності управління виробничими процесами, які складаються з матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. При цьому центральну роль під час виробництва продукції займають процеси матеріальних потоків. Машинно-тракторний парк та автопарк є рушійними силами матеріальних потоків та основними складовими логістичної діяльності аграрних підприємств, адже долучаються до виробництва, транспортування, зберігання, обробки та переробки продукції. Завдяки машинно-тракторному парку та автопарку відбувається механізація та автоматизація виробничих процесів.

Тому важливим на сьогодні є забезпечення економічної ефективності логістичної діяльності аграрних підприємств шляхом оптимізації логістичних операцій машинно-тракторного парку та автопарку. Це можна здійснити за допомогою дослідження економічних показників по утриманню та експлуатації машинно-тракторного парку та автопарку, а також висунення рекомендацій щодо нових механізмів управління логістичною діяльністю з метою сприяння раціональному використанню ресурсів аграрних підприємств.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню логістики на аграрних підприємствах присвячені наукові праці таких вчених, як: Вініченко І. І. [1], Колодійчук В. А. [2], Носань Н. С. [3], Потапова Н. А. [4], Ржепішевська В. В. [5]. Однак багато питань, що

стосуються економічних особливостей логістики аграрних підприємств розглядаються зазвичай поверхнево та залишаються недостатньо вивченими. Так, ефективності аграрних підприємств в контексті логістики присвячені дослідження різних науковців, серед яких: Глазун В. В., Ковбаса О. М. [6]; Гуторов О. І., Прозорова Н. В. [7]; Демиденко Л. М. [8]; Дідур Г. І. [9]; Макаренко Н. О. [10]. Разом із цим саме економічний аспект ефективності здійснення логістичної діяльності аграрних підприємств потребує подальшого ґрунтовного дослідження, адже цьому питанню приділена незначна кількість наукових праць.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

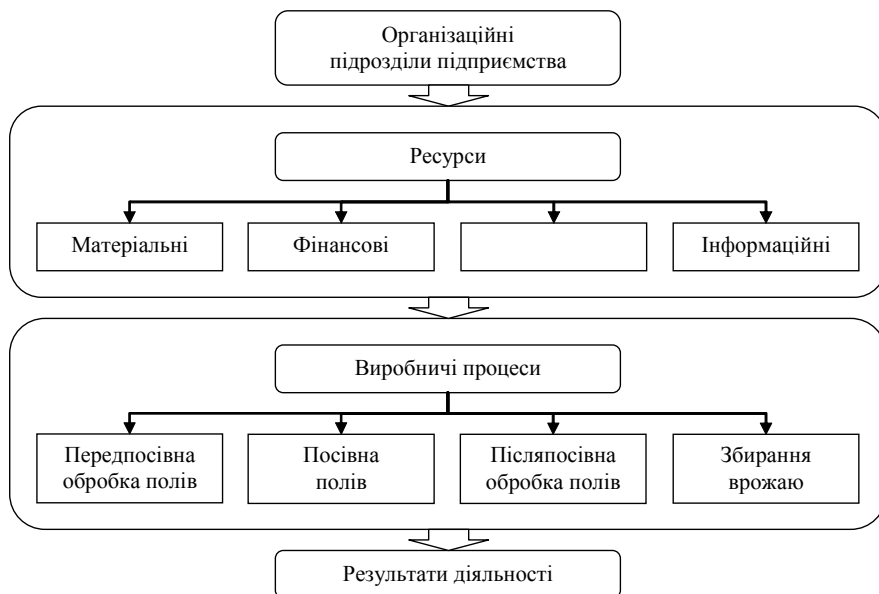
Метою статті є дослідження та обґрунтування теоретичних аспектів організації логістичної діяльності аграрних підприємств, а також оцінка економічної ефективності задля визначення рекомендацій щодо покращення логістичної діяльності аграрних підприємств.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Правильно організована логістика ґрунтується на ефективному використанні ресурсів, які визначають можливості підприємства. Важливість удосконалення логістичної діяльності аграрних підприємств полягає у створенні раціонального організаційного механізму на різних ієрархічних рівнях системи управління.

В Україні агрологістика перебуває на початковому етапі розвитку. Разом з тим у розвинених країнах світу — США, Канаді, Західній Європі, Австралії та інших — давно оцінили високу ефективність використання логістичних підходів в агробізнесі. Сьогодні в багатьох країнах Європейського Союзу урядові структури беруть на себе ініціативну роль при впровадженні логістичних підходів у діяльність аграрних підприємств [5, с. 102].

Усвідомлення реальної величини логістичних витрат підприємства, логістичне планування, контроль й аудит зумовлюють актуальність логістики, які можна віднес-



**Рис. 1. Системна модель організації управління логістичною діяльністю аграрних підприємств**

Джерело: авторська розробка.

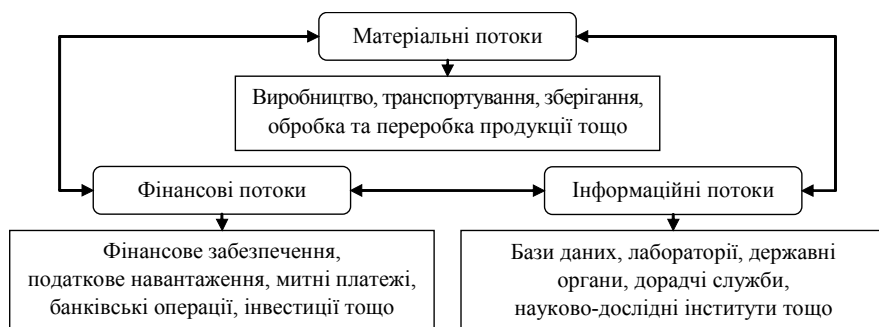
ти у список пріоритетних завдань топ-менеджменту. З огляду на позитивний світовий досвід сьогодні необхідно також цілеспрямовано створити умови для проведення логістичного аудиту, професійної оцінки незалежною стороною стану логістичної діяльності підприємства, дослідження матеріальних та супутніх потоків, тобто аналіз функціонування складників ланцюгів постачання "постачання — виробництво — збут", враховуючи стосунки з постачальниками і споживачами, планування, документообіг, логістичну інфраструктуру, контроль якості та відповідність витрат на логістику реаліям підприємства, локальному ринковому середовищу і стану галузі [6, с. 174].

Основним підходом до визначення економічної ефективності логістичної системи є системний підхід. Його реалізація передбачає оцінку економічного ефекту від логістичної діяльності для всіх учасників логістичної угоди на шляху руху матеріального потоку від виробництва до кінцевого споживача з урахуванням їх суперечливих економічних інтересів, а також облік сукупних логістичних витрат протягом усього логістичного циклу. Ефективність або неефективність логістичних рішень на виробництві, окремих логістичних операцій, пов'язаних з перетворенням матеріального потоку, оцінюється з точки зору досягнення мети функціонування

ще. Використання інновацій разом із вдосконаленими інформаційно-комунікаційними технологіями забезпечує потенціал для такого прогресу. Однак для повноцінних інновацій потрібно вдосконалити традиційний підхід до управління логістичною діяльністю аграрних підприємств.

Автором розроблено системну модель організації управління логістичною діяльністю аграрних підприємств (рис. 1).

Головна роль в наведеній моделі організації управління логістичною діяльністю відведена досягненню цілей, в залежності від здійснюваних виробничих процесів, внаслідок чого цілі можуть бути більш структуровані у відповідності до деталізації їх складових елементів, що буде виражатися в ієрархічній будові виробничого процесу. Тобто запропонована модель передбачає, що бажаний результат діяльності можна досягнути шляхом раціонального використання ресурсів підприємства у виробничих процесах, що означає для машинно-тракторного парку та автопарку раціональне завантаження, відповідне енергозбереження, забезпечення паливно-мастильними матеріалами, ведення контролю за рівнем витрат по його експлуатації та загальному формуванню оптимальних витрат на виробництво продукції.



**Рис. 2. Логістична система аграрних підприємств**

Джерело: авторська розробка.

логістичної системи і зростання загальної ефективності [9, с. 19].

Відповідно до системного підходу усі складові логістичної системи є взаємозв'язаними. Характерною особливістю даного підходу є оптимізація функціонування логістичної системи в цілому, а не кожного її елемента. При цьому різноякісні елементи логістичної системи одночасно є сумісними [3, с. 75].

Для забезпечення економічної ефективності логістичної діяльності аграрних підприємств важливим є їхнє технічне забезпечення. Це стосується передусім машинно-тракторного парку та автопарку. Впровадження нових технологічних рішень використання машинно-тракторного парку та автопарку дозволяє підвищити їх ефективність, а також зменшити негативний вплив на навколишнє середовище.

Ефективність логістики на підприємствах різних форм власності визначена синергетичними складовими, що виникають у результаті поєднання процесів постачання, виробництва та збуту в єдиний ланцюг управління. Даний процес відображується в зміні характеристик запасів, обслуговуванні замовлень, тривалості операційного циклу та ін. Логістичний підхід в управлінні поєднаний перш за все з елементами оптимізації повних витрат, розмір яких впливає на кінцевий результат діяльності підприємства [4, с. 42].

Визначення ефективності логістичної діяльності аграрного підприємства є одним із ключових завдань як для дослідження поточного стану логістичної системи, так і для формування логістичної стратегії аграрного підприємства. Важливе значення дослідження ефективності як із наукового, так із практичного погляду полягає у формуванні дієвої сукупності індикаторів стану логістичної системи. Така сукупність індикаторів необхідна аграрним підприємствам для побудови механізмів управлінських впливів на елементи логістичних систем [10, с. 99].

Ефективність логістичної діяльності аграрних підприємств залежить від успішності функціонування їхньої логістичної системи, яка поєднує матеріальні, фінансові та інформаційні потоки (рис. 2).

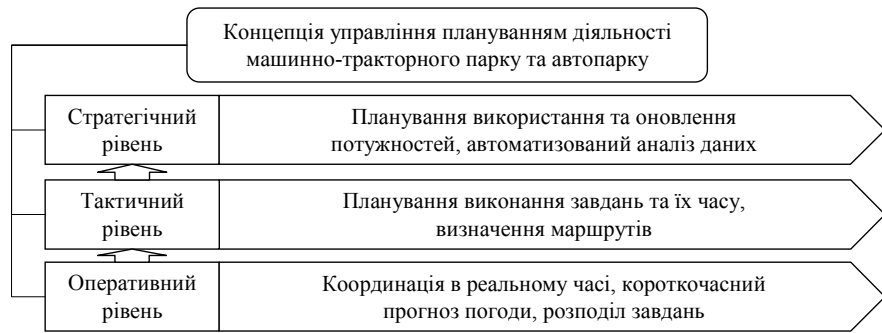
Центральне місце в системі логістики відіграють процеси руху матеріального потоку, необхідними умовами існування якого є, по-перше, наявність певної (достатньо значної) кількості об'єктів (елементарних одиниць продукції, сировини, товарів тощо), над якими виконуються певні дії, що забезпечують їх рух у просторі та часі (логістичні операції), по-друге, виконання цих дій протягом достатньо тривалого періоду часу на засадах неодноразовості самого виконання даних дій, в результаті чого процеси переміщення зазначених об'єктів набувають повторюваності, циклічності, систематичності, системності [11, с. 112].

Результативність функціонування логістичної системи залежить від досконалості економічного механізму функціонування останньої. Під економічним механізмом логістичних систем аграрних підприємств розуміємо комплекс специфічних форм і важелів, взаємодія яких забезпечує функціонування логістичних систем та ефективність управління ними, що в подальшому виведе підприємство на вищий рівень розвитку й закріпить його положення на ринку. Необхідність формування механізму управління логістичною системою підприємства випливає з того, що він дає змогу швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища за рахунок урахування великої кількості факторів і наявності необхідної кількості потрібної інформації [7, с. 34].

Застосування концепції логістики до процесів виробництва дозволяє з максимальною ефективністю використати потенціал системного підходу, що створює передумови стійкого розвитку підприємств. З іншого боку, зростання конкуренції на вітчизняному та зарубіжному ринках, розширення номенклатури продукції, збільшення її обсягів вимагає пошуку нових конкурентних переваг, що зумовлює прагнення до нових управлінських рішень [1, с. 13].

Автором розроблено концепцію управління плануванням діяльності машинно-тракторного парку та автопарку аграрного підприємства (рис. 3).

Варто виділити логістичну складову формування системи управління машинно-тракторним парком та автопарком. Саме тому не менш важливе значення для удосконалення системи управління машинно-трактор-



**Рис. 3. Концепція управління плануванням діяльності машинно-тракторного парку та автопарку**

Джерело: авторська розробка.

ним парком та автопарком відіграє логістичний менеджмент. Він полягає в процесі планування, контролю та реалізації виробничих потоків, шляхом досягнення максимальної ефективності використання наявних ресурсів.

Однією з основних проблем на шляху розвитку логістичної інфраструктури підприємств аграрного сектору є обмеженість їхньої діяльності фінансовими ресурсами. Для більшості аграріїв джерелами надходження коштів є доходи від реалізації виробленої продукції та надання послуг, запозичення коштів банківських установ, програми державної підтримки [12, с. 189].

Зважаючи на високий рівень інформатизації економіки, використання смартфонів підвищує ефективність використання ресурсів аграріїв, зокрема у таких напрямках: моніторинг транспортних засобів; відстеження та контроль водіїв; супровід і підтримку вантажу. Застосування технологій GPS-моніторингу допомагає в режимі реального часу здійснювати моніторинг рухомого майна аграріїв та мати змогу оперативно відреагувати на суттєві відхилення від плану [3, с. 75].

Впровадження логістичного менеджменту важливе для забезпечення економічної ефективності. Особливості логістичного підходу реалізуються шляхом зміни пріоритетів виробничого процесу. На перший план в такому випадку виходить не продукт, а сама логістична операція. Таким чином, регулювання самих поточкових процесів логістичної системи дозволяє знаходити нові можливості для покращення показників економічної діяльності підприємства.

Логістичний менеджмент сприяє швидкій адаптації підприємства до динамічного ринкового середовища, що особливо важливо для аграрної сфери, зважаючи на високу залежність від мінливих кліматичних умов, загострення конкуренції, соціально-економічних трансформацій. Оптимізація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків на всіх етапах постачальницької, виробничої та збутової діяльності підприємства забезпечує впровадження сучасних технологій вирощування, зберігання та транспортування продукції; зростання її обсягу; технологічне оновлення господарської діяльності аграріїв [3, с. 75].

Поєднання різних заходів у логістичному менеджменті створює умови для ефекту синергії, адже до заходів з логістики машинно-тракторного парку та автопарку можна віднести не лише транспортування, проте і контроль за фінансовим забезпеченням, контакти з державними органами та дорадчими службами, застосування науково-технічних розробок тощо.



**Рис. 4. Основні логістичні операції машинно-тракторного парку**

Джерело: авторська розробка.

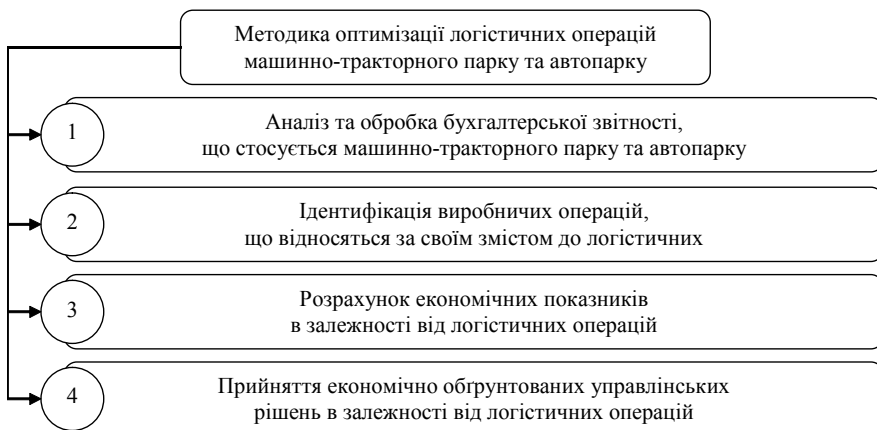
Особливості логістичного підходу в управлінні реалізуються через зміну пріоритетів господарської діяльності. Головну роль при цьому відіграє не продукт, а процес у формі потоку. Регулювання поточкових процесів, їх перетворення й інтеграція є формою управління, яка перевершує традиційні, як за рівнем творчого потенціалу, так і за ефективністю кінцевих результатів завдяки можливості відшукувати значно більше резервів для покращення показників діяльності та кращим умовам реалізації стратегії тотального управління якістю [6, с. 175].

Автором досліджено виробничі процеси аграрних підприємств, серед яких варто виділити операції машинно-тракторного парку, які належать до логістичної

ональному використанню ресурсів за допомогою регулювання для забезпечення максимальної ефективності діяльності. Існує потреба оптимізації логістичних операцій, надання їм кількісної оцінки та економічного обґрунтування з метою забезпечення економічної ефективності підприємства.

Автором сформовано методикку оптимізації логістичних операцій машинно-тракторного парку та автопарку (рис. 5).

Для ефективного аналізу та прогнозу фінансово-економічної діяльності аграрних підприємств необхідно створювати й застосовувати логістичні системи, які базуються на сучасних апаратно-програмних засобах, інформаційних технологіях, розподіленій обробці даних у мережах, на використанні економіко-математичних методів і моделей, систем підтримки прийняття рішень та експертних систем, на базі яких формуються стратегії підприємства з урахуванням прогнозу їх діяльності. Економічно доцільним є впровадження в практику організації економічних взаємовідносин у аграрних підприємствах елементів логістики та створення логістичних центрів, що дозволить у значній мірі оптимізувати матеріальні, фінансові та інформаційні потоки, сировинну та збутову зони, ефективно координувати діяльність усіх учасників економічних взаємовідносин [13, с. 46].



**Рис. 5. Методика оптимізації логістичних операцій машинно-тракторного парку та автопарку**

Джерело: авторська розробка.

Отже, основою використання логістичного менеджменту для забезпечення економічної ефективності є оптимізація витрат матеріальних та фінансових ресурсів шляхом використання інформаційних. Тому на підприємствах доцільно запровадити централізоване інформаційне забезпечення руху матеріальних потоків, виокремити в бухгалтерській звітності показники функціонування машинно-тракторного парку та автопарку, забезпечити контроль за фінансуванням в залежності від логістичних операцій, регулярно проводити оцінку економічної ефективності логістичних операцій тощо.

Для успішної організації логістичної діяльності на аграрних підприємствах необхідно створити ефективний механізм її управління. На сьогоднішній день комплексна механізація виробничих процесів створила умови для широкого впровадження нових методів виконання робіт. Це означає не тільки збільшення кількості техніки, підвищення рівня механізації виробничих процесів, а й у першу чергу істотні якісні зміни у процесі виробництва, що виражається у економічній ефективності аграрних підприємств.

Матеріально-технічна база підприємств і ступінь її використання справляє значний вплив на ефективність виробництва. Процес удосконалення й розвитку матеріально-технічної бази може відбуватися екстенсивним шляхом нарощування потенціалу основних фондів та інтенсивним — через поліпшення ефективності їх використання [2, с. 112].

Машинно-тракторний парк та автопарк є основними складовими забезпечення логістичної діяльності аграрних підприємств, адже завдяки їм відбувається механізація та автоматизація виробничих процесів.

Оцінка економічної ефективності машинно-тракторного парку та автопарку спрямована, щоб визначити потенційні можливості та недоліки, сформулювати перелік заходів щодо вдосконалення їхнього використання.

Для визначення показників оцінки ефективності логістичної діяльності доцільно використовувати фінансові показники логістичної діяльності, зокрема логістичні витрати, а також техніко-експлуатаційні, часові та інші показники. Будь-яка оцінка ефективності має проводитись порівняно з визначеними цільовими показниками, які закріплюються на стратегічному рівні в загальногосподарській і логістичній стратегії, а також мають обґрунтоване значення [10, с. 100].

Використовуючи метод ланцюгових підставнок проаналізовано ефективність використання тракторів та визначити вплив факторів на зміну загального обсягу виконаних тракторним парком робіт у досліджуваному ТОВ "Елеватор "Чиста криниця" (табл. 1).

**Таблиця 1. Показники впливу факторів на зміну обсягу виконаних тракторами робіт у ТОВ "Елеватор "Чиста криниця" Новосанжарського району, 2015–2019 рр.**

Показники	Роки					Абсолютне відхилення (+; -) 2019 р. від 2015 р.
	2015	2016	2017	2018	2019	
Середньорічна кількість ум. ет. тракторів, од.	72	71	75	75	75	3
Кількість відпрацьованих днів одним трактором	82,53	90,29	91,37	80,88	80,88	-1,65
Коефіцієнт змінності	1,340	1,370	1,300	1,360	1,180	-0,160
Середня тривалість зміни, год.	7,5	7,7	7,9	7,5	7,4	-0,1
Виріботок на один трактор, ум. ет. га	1,485	1,351	1,276	1,712	1,754	0,269
Річний обсяг тракторних робіт, ум. ет. га	71405,4	70789,5	68272,7	81668,0	72077,2	671,8

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Виконавши розрахунок впливу факторів на зміну обсягу виконаних тракторами робіт у ТОВ "Елеватор "Чиста криниця" здійснено оцінку отриманих результатів (табл. 2).

Таким чином, у 2019 р. порівняно з 2015 р. загальний обсяг виконаних тракторами робіт збільшився на 671,8 ум. ет. га, не зважаючи на зменшення відпрацьованих машино-змін на 858 та скорочення середньої тривалості зміни на 0,1 год. виробіток на один трактор у 2019 р. зріс на 0,269 ум. ет. га (18,1 %).

Під час вирощування сільськогосподарської продукції важливе місце займає безпосереднє збирання врожаю, адже від нього залежить кількість

**Таблиця 2. Результати розрахунку впливу факторів на зміну обсягу виконаних тракторами робіт у ТОВ "Елеватор "Чиста криниця" Новосанжарського району, 2015 – 2019 рр., ум. ет. га**

Фактори	Значення
Загальна зміна обсягу виконаних тракторним парком робіт	671,8
у тому числі середньорічна кількість еталонних тракторів	20972,0
кількість відпрацьованих днів одним трактором за рік	-1846,9
коефіцієнт змінності	-10809,6
середня тривалість зміни	-1062,9
середньогодинний виробіток на один трактор	-6580,7

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

**Таблиця 3. Показники впливу факторів на тривалість збирання зернових культур у ТОВ "Елеватор "Чиста криниця" Новосанжарського району, 2019 р.**

Показники	План	Фактично	Абсолютне відхилення (+; -)
Середньорічна кількість комбайнів, од.	10	9	-1
Зібрана площа зернових культур, га	3749	3749	-
Коефіцієнт змінності	1,350	1,290	-0,060
Середня тривалість зміни, год.	7,9	7,7	-0,2
Середньоденний виробіток на один комбайн, га	1,786	1,832	0,046
Цілоденні простой на один комбайн	2	3	1
Кількість днів збирання зернових культур	35	37	2

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

**Таблиця 4. Результати розрахунку впливу факторів на тривалість збирання зернових культур у ТОВ "Елеватор "Чиста криниця" Новосанжарського району, 2019 р., дні**

Фактори	Значення
Загальна зміна тривалості збирання зернових культур	2
у тому числі площа збирання зернових культур	4,4
середньорічна кількість комбайнів	4,4
коефіцієнт змінності	2,0
середня тривалість зміни	1,2
середньогодинний виробіток на один комбайн	-1,2
цілоденні простой на один комбайн	-8,8

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

**Таблиця 5. Показники впливу факторів на зміну обсягу вантажообороту в ТОВ "Елеватор "Чиста криниця" Новосанжарського району, 2015–2019 рр.**

Показники	Роки					Абсолютне відхилення (+; -) 2019 р. від 2015 р.
	2015	2016	2017	2018	2019	
Середньорічна кількість вантажних автомобілів, од.	23	23	24	24	24	1
Кількість відпрацьованих днів одним вантажним автомобілем	89	124	94	87	92	3
Середня тривалість робочого дня, год.	7,7	7,4	7,6	7,7	7,5	-0,2
Коефіцієнт використання часу	0,963	0,925	0,950	0,963	0,938	-0,025
Середня експлуатаційна швидкість руху, км/год.	11,0	9,6	8,4	8,2	8,8	-2,2
Коефіцієнт використання пробігу	0,420	0,470	0,480	0,470	0,470	0,050
Середня технічна вантажопідйомність, т	9,5	9,7	9,7	9,7	9,7	0,2
Коефіцієнт використання вантажопідйомності	0,954	0,970	0,970	0,970	0,970	0,016
Обсяг вантажообороту, тис. т-км	1013,0	1165,3	844,0	803,3	981,9	-31,1

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

та якість продукції. Непрофесійне використання комбайнів може призвести до значних втрат врожаю. Джерелом втрат продукції часом виступає неправильно підібрана жатка комбайна. Тому для зменшення втрат важливо використовувати спеціальне обладнання залежно від різновиду продукції.

**Таблиця 6. Результати розрахунку впливу факторів на зміну обсягу вантажообороту в ТОВ "Елеватор "Чиста криниця" Новосанжарського району, 2015 – 2019 рр., тис. т-км**

Фактори	Значення
Загальна зміна обсягу вантажообороту	-31,1
у тому числі середньорічна кількість вантажних автомобілів	27,6
кількість відпрацьованих днів одним автомобілем за рік	22,4
середня тривалість робочого дня	-17,8
коефіцієнт використання робочого часу	-17,3
середня швидкість руху	-130,1
коефіцієнт використання пробігу	61,9
середня технічна вантажопідйомність автомобіля	12,3
коефіцієнт використання вантажопідйомності	10,0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Автором визначено вплив факторів на зміну тривалості збирання зернових культур у ТОВ "Елеватор "Чиста криниця" за допомогою використання методу ланцюгових підстановок (табл. 3).

Виконавши розрахунок впливу факторів на тривалість збирання зернових культур у ТОВ "Елеватор "Чиста криниця" здійснено оцінку отриманих результатів (табл. 4).

Таким чином, у 2019 р. під час збирання зернових культур у ТОВ "Елеватор "Чиста криниця" використовувалося 9 комбайнів на площі 3749 га, при цьому середньоденний виробіток на один комбайн становив 1,832 га протягом 37 днів, що на 2 дні менше поставлених планів.

Повне забезпечення економічної ефективності машинно-тракторного парку аграрного підприємства можливе лише при взаємодії трьох головних складових: тракторів, комбайнів та вантажних автомобілів.

Автором проведено факторний аналіз зміни обсягу вантажообороту автомобілів у ТОВ "Елеватор "Чиста криниця" (табл. 5).

Виконавши розрахунок впливу факторів на зміну обсягу вантажообороту в ТОВ "Елеватор "Чиста криниця" здійснено оцінку отриманих результатів (табл. 6).

Таким чином, обсяг вантажообороту автопарку в ТОВ "Елеватор "Чиста криниця" зменшився на 31,1 тис. т-км, при цьому кількість відпрацьованих днів одним вантажним автомобілем збільшилася на 3 дні.

Отже, у логістичній діяльності ТОВ "Елеватор "Чиста криниця" як і на будь-якому іншому аграрному підприємстві важливу роль відіграє використання машинно-тракторного парку та автопарку. Одним із шляхів удосконалення та підвищення рівня економічної ефективності логістичної діяльності є поліпшення структури управління та технічного обслуговування аграрного підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Досягнути економічної ефективності логістичної діяльності аграрних підприємств можна завдяки комплексній реалізації низки заходів. Завдяки системній моделі організації управління логістичною діяльністю аграрних підприємств головна роль відводиться досягненню цілей, в залежності від здійснюваних виробничих процесів, внаслідок чого цілі можуть бути більш структуровані у відповідності до деталізації складових елементів, що буде виражатися у створенні раціонального організаційного механізму на різних ієрархічних рівнях системи управління аграрного підприємства. Застосування концепції управління плануванням діяльності машинно-тракторного парку та автопарку аграрного

підприємства в залежності від рівня управління дозволить більш ефективно перерозподіляти ресурси. Важливим також є впровадження логістичного менеджменту для забезпечення економічної ефективності. На перший план в такому випадку вийде не продукт, а сама логістична операція. Поєднання різних заходів у логістичному менеджменті створить умови для ефекту синергії під час виробництва. Тим часом впровадження методики оптимізації логістичних операцій машинно-тракторного парку та автопарку дозволить організувати контроль за економічними показниками по утриманню та експлуатації техніки, перетворити облік в інструмент управління з метою сприяння раціональному використанню ресурсів за допомогою регулювання для забезпечення максимальної ефективності діяльності.

#### Література:

- Вініченко І. І., Городко М. В. Логістичний підхід в управлінні сільськогосподарськими підприємствами. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 24. С. 11—15.
- Колодійчук В. Менеджмент логістичних систем підприємств АПК. Agricultural and resource economics: international scientific e-journal. 2016. Вип. 2, № 4. С. 106—117.
- Носань Н. С. Сутність та роль логістичного менеджменту в діяльності аграрних підприємств України. Modern economics. 2020. № 22. С. 72—76.
- Потапова Н. А. Прогнозування динаміки поточних логістичних матеріальних витрат сільського господарства України. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 4. С. 41—52.
- Ржепішевська В. В., Ключко Н. С. Логістичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств сільського господарства. Фінансовий простір. 2018. № 2 (30). С. 101—111.
- Глазун В. В., Ковбаса О. М. Логістичний менеджмент забезпечення ефективної діяльності аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2016. Вип. 3. С. 171—176.
- Гуторов О. І., Прозорова Н. В. Формування ефективного механізму функціонування логістичних систем сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2013. № 8. С. 33—39.
- Демиденко Л. М. Логістичний підхід до підвищення ефективності використання персоналу аграрних підприємств. Технологічний аудит та резерви виробництва. 2012. № 1 (3). С. 35—38.
- Дідур Г. І. Ефективність застосування логістики в управлінні матеріальними потоками аграрних підприємств. Сучасні тренди та перспективи логістики, маркетингу, збутової діяльності плодоовочівництва в епоху цифрових технологій: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Херсон, 20—21 вересня 2019 р). Херсон, 2019. С. 18—20.
- Макаренко Н. О. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи аграрного підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Вип. 2 (7). С. 99—104.
- Миценко Н. Г. Логістичний менеджмент — інструмент формування та забезпечення ефективного функціонування інтегрованих систем. Торгівля, комерція, підприємництво. 2013. Вип. 15. С. 111—116.
- Семенда Д. К., Семенда О. В., Семенда О. В. Логістика та її роль в підвищенні економічної ефективності реалізації продукції рослинництва. Молодий вчений. 2021. № 1 (89). С. 185—190.
- Проненко Т. Є. Проблеми логістики постачання аграрних підприємств. Агросвіт. 2016. № 22. С. 45—48.

#### References:

- Vinichenko, I. I. and Horodko, M. V. (2016), "Logistic approach to management of agricultural enterprises", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 24, pp. 11—15.
- Kolodiihuk, V. (2016), "Management of logistic systems agrarian enterprises", Agricultural and resource economics: international scientific e-journal, vol. 2 (4), pp. 106—117.
- Nosan, N. S. (2020), "The essence and role of logistics management at agricultural enterprises of Ukraine", Modern economics, vol. 22, pp. 72—76.
- Potapova, N. A. (2019), "Forecasting the dynamics of current logistics material costs of agriculture in Ukraine", Economy, finances, management: topical issues of science and practical activity, vol. 4, pp. 41—52.
- Rzhepishevskaya, V. V. and Klychko, N. S. (2018), "Logistic fundamentals of assuring competitiveness of agricultural companies", Financial space, vol. 2 (30), pp. 101—111.
- Hlazun, V. V. and Kovbasa, A. N. (2016), "Logistics management securement of the efficient operation in agricultural enterprises", Economy and society, vol. 3, pp. 171—176.
- Hutorov, O. I. and Prozorova, N. V. (2013), "Formation of an effective mechanism for the functioning of logistics systems of agricultural enterprises", Ekonomika APK, vol. 8, pp. 33—39.
- Demydenko, L. M. (2012), "The logistic approach to the increasing of effective personnel usage in agricultural enterprises", Technology audit and production reserves, vol. 1 (3), pp. 35—38.
- Didur, H. I. (2019), "The effectiveness of the use of logistics in the management of material flows of agrarian enterprises", Suchasni trendy ta perspektyvy lohistyky, marketynhu, zbutovoi diialnosti plodoovochivnytstva v epokhu tsyfrovoykh tekhnolohii. Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia [Modern trends and prospects of logistics, marketing, sales activities of horticulture in the era of digital technologies. International scientific and practical conference], Kherson, Ukraine, pp. 18—20.
- Makarenko, N. O. (2017), "Assessment of the effectiveness of logistics system of agrarian enterprise", Eastern Europe: economy, business and management, vol. 2 (7), pp. 99—104.
- Mitsenko, N. G. (2013), "Logistic management — instrument of integrated systems effective functioning forming and providing", Torhivlia, komertsii, pidpryemnytstvo, vol. 15, pp. 111—116.
- Semenda, D. K., Semenda, O. V. and Semenda, O. V. (2021), "Logistics and its role in increasing the economic efficiency of plant production sales", Young Scientist, vol. 1 (89), pp. 185—190.
- Pronenko, T. Ye. (2016), "The supply logistical problems of agricultural enterprises", Agrosvit, vol. 22, pp. 45—48.

Стаття надійшла до редакції 22.11.2022 р.

Є. В. Ланченко,  
аспірант, Білоцерківський національний аграрний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1476-7133>

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.23.82

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ ПОНЯТТЯ "ІННОВАЦІЯ"

Е. Lanchenko,  
Postgraduate student, Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva, Ukraine

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE INTERPRETATION OF THE CONCEPT OF "INNOVATION"

**Нині теорія інновацій є вкрай затребуваним та перспективним напрямом для досліджень в економічній науці, як в Україні, так і у світі. При цьому науковою значимістю як предмет дослідження мають як сучасні теорії інновацій, так і еволюція цього терміна в економічній теорії. На це є кілька причин.**

**По-перше, у більшості країн світу побудова ефективної національної інноваційної системи стає найважливішим напрямом державної політики.**

**По-друге, значними темпами продовжує розвиватись науково-технічний прогрес. З одного боку, змінюються економічні зв'язки та принципи взаємодії контрагентів в економіці, з іншого — змінюється сам технологічний уклад.**

**Встановлено, що у моделях економічного зростання з ендегенним НТП провідну роль відіграють знання працівників та здатність перетворити ці знання на актив — патент, ефективність використання якого залежить від поведінки працівників, що пояснюється стандартним неокласичним мотиваційним набором.**

**Важливою категорією для розуміння змісту поняття "інновація" є інноваційний процес під яким розуміємо процес комерціалізації винаходу, нових технологій, видів продукції та послуг у результаті науково-технічної інтелектуальної діяльності. Вирізняють такі етапи інноваційних процесів: фундаментальні дослідження, прикладні дослідження, конструкторські розробки, маркетинг, виробництво, збут.**

**Для встановлення значущості того чи іншого інноваційного продукту, виявлення ступеня його впливу на конкурентоспроможність бізнесу, а також для порівняльної кількісної та якісної оцінки важливе значення має класифікація інновацій за низкою основних ознак.**

**Отже, проведений аналіз різних підходів до оцінки теоретичних аспектів інноваційних процесів дозволяє вважати вірною позицію прибічників підходу, у якого інновація сприймається як результат, а не процес. Вважаємо, що під поняттям "інновація" потрібно розуміти продукт, отриманий в результаті інвестування людського, фінансового та інших видів капіталу у створення та реалізацію нововведень у галузі техніки, технології, організації праці та управління, заснованих на використанні досягнень науки та передового досвіду. Виділено властивості інновацій, а також розкрито сутність цього феномену, що виражається, по суті, у тому, що інновації, виконуючи відтворювальну, інвестиційну та стимулюючу функції, є неодмінною умовою існування конкурентоспроможного суб'єкта економіки, що забезпечує його подальший розвиток.**

**Nowadays, the theory of innovations is an extremely popular and promising direction for research in economic science, both in Ukraine and in the world. At the same time, both modern theories of innovation and the evolution of this term in economic theory have scientific significance as a subject of research. There are several reasons for this.**

**First, in most countries of the world, building an effective national innovation system is becoming the most important direction of state policy.**



**Secondly, scientific and technological progress continues to develop at a significant pace. On the one hand, economic ties and principles of interaction of counterparties in the economy are changing, on the other hand, the technological structure itself is changing.**

**It was established that in models of economic growth with endogenous NTP, the leading role is played by the knowledge of employees and the ability to turn this knowledge into an asset — a patent, the effectiveness of which depends on the behavior of employees, which is explained by the standard neoclassical motivational set.**

**An important category for understanding the meaning of the concept of "innovation" is the innovation process, by which we understand the process of commercialization of an invention, new technologies, types of products and services as a result of scientific and technical intellectual activity. The following stages of innovation processes are distinguished: fundamental research, applied research, design development, marketing, production, sales.**

**In order to establish the significance of this or that innovative product, to identify the degree of its impact on business competitiveness, as well as for comparative quantitative and qualitative assessment, it is important to classify innovations according to a number of main characteristics.**

**Therefore, the analysis of various approaches to the assessment of theoretical aspects of innovation processes allows us to consider the correct position of supporters of the approach in which innovation is perceived as a result, not a process. We believe that the concept of "innovation" should be understood as a product obtained as a result of investing human, financial and other types of capital in the creation and implementation of innovations in the field of engineering, technology, labor organization and management, based on the use of scientific achievements and best practices. The properties of innovations are highlighted, as well as the essence of this phenomenon is revealed, which is expressed, in fact, in the fact that innovations, performing reproductive, investment and stimulating functions, are an indispensable condition for the existence of a competitive entity of the economy, which ensures its further development.**

*Ключові слова: інновація, інноваційний процес, суб'єкт господарювання, науково-технічний прогрес, технологія.*

*Key words: innovation, innovation process, business entity, scientific and technical progress, technology.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Нині теорія інновацій є вкрай затребуваним та перспективним напрямом для досліджень в економічній науці, як в Україні, так і у світі. При цьому науковою значимістю як предмет дослідження мають як сучасні теорії інновацій, так і еволюція цього терміна в економічній теорії. На це є кілька причин.

По-перше, у більшості країн світу побудова ефективної національної інноваційної системи стає найважливішим напрямом державної політики. При цьому основним пріоритетом є встановлення монополій на високотехнологічні ланки ланцюжка цінності. Держави прагнуть створювати більш високу додану вартість у міжнародному поділі праці, і досягають вони цього за допомогою постійного відтворення інновацій в економіці.

Наслідуючи концепцію "діаманта" М. Портера, що відображає фактори національної конкурентоспроможності, необхідно відзначити, що інновації впливають на всі фактори конкурентної переваги. Інновації сприяють динамічній конкуренції між фірмами, впливають на галузеву структуру економіки та взаємозв'язки між галузями через можливість трансферу технологій, посилюють переваги, зумовлені факторними умовами виробництва, здатні впливати на споживчі переваги та навіть створювати нові ринки. Це по-перше.

По-друге, значними темпами продовжує розвиватись науково-технічний прогрес. З одного боку, змінюються

економічні зв'язки та принципи взаємодії контрагентів в економіці, з іншого — змінюється сам технологічний уклад. Роль технічного прогресу в економічному розвитку та причини впровадження технічних нововведень відображали в своїх дослідженнях класиками політичної економії. При цьому вони зясували глибинні причини впровадження технічних нововведень і показано вплив технічного прогресу на різні сторони економічного життя — поділ праці, відносний добробут, переваги в міжнародній торгівлі, темп економічного розвитку.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Серед вагомих наукових досліджень вчених у сфері формування та реалізації інноваційних проектів можна назвати праці: М. Ассінка, Ш. Бланкарта, Дж. Б'юкене-на, А. Вагнера, Т. Давілі, Ф. Даманпура, А. Дамодарана, А. Діксита, Дж. Еппінка, Дж. М. Кейнса, П. Кругмана, Л. Морріса, В. Парето, К. Рау, Д. Рікардо, П. Самуельсона, А. Сміта, Дж. Стігліца, В. Танзі, С. Фішера, Дж. Хікса, Х. Ціммерманна. Проте, швидкоплинні зміни вимагають перегляду теоретико-методичних підходів до розуміння поняття "інновація".

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є розробка теоретичних підходів до трактування поняття "інновація".

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Як зазначається в "Керівництві Осло": "з точки зору Шумпетера, "радикальні" інновації породжують великі руйнівні зміни, тоді як поетапні, "інкрементальні" інновації безперервно рухають процес змін" [1]. Власне, Й. Шумпетер і ввів поняття інновацій в економічну теорію.

Під інновацією у нього розуміється "здійснення нових комбінацій", що є наслідком особистої підприємницької активності що характеризується впровадження нового методу виробництва, технічного винаходу, способу комерційного використання існуючого товару, створення нового блага чи якості того чи іншого блага, освоєння нового ринку збуту, знаходження нового джерела сировини та організаційні нововведення [2].

Цікавим є аналіз інновацій у рамках неокласичної парадигми з точки зору їх визначення як неконкурентних благ. Неокласиками запропонували розуміння того, що нові технології в їхньому найпростішому розумінні розглядалися як інформація, яка поширюється досить вільно, як суспільне благо. Отже, у суб'єкті господарювання немає особливих складнощів з пошуком нових технічних рішень, які можна взяти із загальної системи ринку і, як вважав автор теорії ендogenous зростання К. Дж. Ерроу можна розвивати фірму, здійснюючи навчання у процесі з мінімальними інноваціями [3].

У Р. Солоу інновації (науково-технічний прогрес (НТП)) виступають екзогенним фактором економічного розвитку [4]. "Залишок Солоу" у вихідній моделі не є фактором виробництва, його розгляд лише дозволив врахувати якісні зміни капіталу та праці у процесі економічного зростання. Але насправді саме у структурі "залишку" є фактори економічного зростання, які можна пояснити дією інноваційного механізму економічного розвитку. Тому модель Солоу і дала простір подальших досліджень ролі науково-технічного прогресу у моделях з ендogenous НТП. У сучасних теоріях економічного зростання здійснювалася низка спроб ендogenousізувати науково-технічний прогрес.

Одна з перших моделей ендogenousного економічного зростання, в якій зовнішні ефекти НТП не виключаються — модель навчання в процесі діяльності, вперше розроблена К. Ерроу в 1962 році. Потім вона була відтворена Полом Ромером в 1986 році. Модель демонструє можливість постійного темпу приросту ВВП з урахуванням технічного прогресу, що виникає як наслідок навчання працівників у процесі діяльності. Результат цього процесу надається суб'єктом господарювання, як зовнішній ефект. Монопольне право на виробництво інновації, що є своєрідний проміжний продукт, який має його виробник: це право він отримує, купуючи патент на виробництво продукту у науково-дослідного сектора.

Як зазначає Ромер, у відсутності технологічних змін випуск на одиницю продукції перетворюється на постійну величину з нульовим економічним зростанням на душу населення [5]. Ромер представив рівноважну модель ендogenousних технологічних змін, які за його висловлюванням можуть призводити до того, що економічне зростання триватиме постійно, практично без обмежень.

Нові знання, що включаються в модель, постають як продукт досліджень, якому притаманна спадна віддача, на відміну від підходу Х. Узави.

Ці підходи дуже важливі нині, коли розуміється необхідність створення національних інноваційних систем, що передбачають перенесення частини витрат на створення нових знань на інститути державно-приватного партнерства, тобто у сфері суспільних благ. У той же час, розвивається практика відкритих інновацій, що розвиває конкурентні переваги фірм, які самостійно займаються розробками в умовах, коли нове технічне знання можна взяти з відкритих джерел як суспільне благо і коли велика можливість витоку розробки нової технології в у базис суспільства.

Вільне поширення знань між працівниками окреслюється ефект переливання чи поширення знань (spillover effect). Як зазначає Ромер, одночасно виникає ефект монополістичної конкуренції та переливу знань, що відповідає за процес поширення інновацій в економіці та їх подальшого впливу на економічне зростання [6].

Таким чином, у моделях економічного зростання з ендogenousним НТП провідну роль відіграють знання працівників та здатність перетворити ці знання на актив — патент, ефективність використання якого залежить від поведінки працівників, що пояснюється стандартним неокласичним мотиваційним набором.

Термін інновація було введено лише на початку ХХ століття. Однак це не означає, що раніше, до цього, не існувало явищ, які не можна було б назвати "нововведеннями" (інноваціями).

Інновації існує на протязі тривалого часу. Люди, які застосували кам'яні знаряддя, стріли та цибулю, освоїли землеробство, скотарство, ремесло, будівництво, створили державу, почали використовувати гроші, побудували релігійні системи — по суті, займалися тими чи іншими інноваціями, які своєю чергою змінювали суспільство та просували його уперед. Відповідно, це було задовго до того, як сформувалася наука.

Як вважають науковці, що в 14-15 ст в Західній Європі почали поступово складатися інститути, які забезпечували джерела зростання та розвитку, тобто забезпечували інновації у торгівлі, технології та організації [7]. У той самий час спостерігалася автоматизація економічного життя, зростання незалежності економічних агентів і зміцнення приватної власності, що й послужило передумовами економічного зростання. С. В. Крива стверджує, що "інновації здійснювалися через розширення торгівлі та відкриття нових ресурсів, через скорочення витрат виробництва, через випуск нових продуктів, через створення нових форм організацій тощо". [8].

Однак, на думку вченого, технологічні інституційні зміни не дали поштовх до початкових змін, вони є лише основними причинами соціального та економічного розвитку.

Залізко В. Д. зазначає: "первісний імпульс був із розширенням ринків у зв'язку з зростанням населення та розвитком внутрішньої і до зовнішньої торгівлі" [9]. Слід зазначити, що розвиток комерційної діяльності, тобто розвиток торгівлі, було б неможливим без розвитку грошової та кредитної систем, а також змін у фінансовій системі.

Все це спричинило формування підприємств нового типу. Виникають економічні об'єднання, які ґрунтуються лише на ділових зв'язках, а не на родинних. Сімейна власність починає існувати окремо від власності підприємства. Таким чином, вони стають юридичними особами. З'являються елементи економіки суб'єкта господарювання — подвійний запис у бухгалтерії, оцінка активів — пасивів, баланс прибутків та збитків.

Нововведення є двигуном економічного зростання і руйнівником його стабільного становища, бо саме собою розвиток неможливий у рамках сформованих економічних реалій. Одним з перших на це явище звернув увагу видатний вчений М. Д. Кондратьєв, який побудував першу систематизовану концепцію довготривалих коливань в економіці, що отримали назву циклів. Тобто основу теорії інновацій лежить хвильова теорія вищезгаданого вченого.

Будь-яка економічна система відповідно до хвильової теорії характеризується альтернативою періодів спаду і підйомів у своєму розвитку. Викладаючи вчення про великі цикли кон'юнктури приблизно півстолітньої тривалості, він обґрунтував економічний зв'язок "підвищувальних" та "знижувальних" хвиль цих циклів з хвилями технічних винаходів та їх практичного використання: "перед початком підвищувальної хвилі кожного великого циклу, а іноді на самому її початку, спостерігаються значні зміни в основних умовах господарського життя суспільства. Ці зміни зазвичай виражаються (у тій чи іншій комбінації) у глибоких змінах техніки виробництва та обміну (яким у свою чергу передують значні технічні винаходи та відкриття)" [10]. Тобто він мав на увазі хвилі технологічних та економічних інновацій.

М.Д. Кондратьєв пов'язує ці хвилі з радикальними змінами в інших сферах життя суспільства: "періоди підвищувальних хвиль великих циклів, як правило, значно багатші за великі соціальні потрясіння і перевороти в житті суспільства (революції, війни), ніж періоди понижувальних хвиль" [11]. І ще: "отже, і війни, і соціальні потрясіння включаються до ритмічного процесу розвитку великих циклів і виявляються не вихідними силами цього розвитку, а формою його прояву. Але якщо виникнувши, вони, звісно, своєю чергою надають могутній вплив на темп і напрями економічної динаміки" [12].

Отже, можна дійти до висновку, що М.Д. Кондратьєвим закладено основи загальної теорії інновацій, що охоплює не лише технологію та економіку, а й соціально-політичну сферу, а також розкриває механізми взаємодії у різних сферах суспільства.

Шумпетер Й. підхопив та розвинув основні ідеї М.Д. Кондратьєва теоретичного підґрунтя інновацій. Незважаючи на те, що існує безліч трактувань терміна "інновація", всі вчені єдині в тому, що вперше термін "інновація" ввів у наукову практику саме Й.А. Шумпетер.

У працях багатьох учених зазвичай вказується, що перша згадка про інновації як про економічний термін Й. Шумпетер сформулював у своїй праці "Теорія економічного розвитку". Однак про інновації на той час не йшлося, а йшлося про "нові комбінації" змін у розвитку.

Він представляє економіку у вигляді своєрідного "кругообігу", який повторюється щороку. Порівнює

його із кровообігом в організмі людини. Подібно до змін, які відбуваються в кровообігу людини в міру зростання і старіння організму, в економіці теж відбуваються зміни. Однак Шумпетер все ж таки зазначає, що в кругообігу можуть відбуватися і деякі інші зміни. Ці зміни "відбуваються безперервно, виходять межі звичайних меж, змінюють первинний хід і неможливо зрозуміти з погляду "кругообігу" [13].

Незабаром після появи книг Шумпетера "Теорія економічного розвитку" і "Цикли ділової активності" його теорія інновацій була піддана критиці, і на деякі зауваження він не зміг дати адекватні відповіді. Зокрема, С. Коваль зазначав, що "Шумпетер практично не обговорює умови виникнення інновацій і не пояснює, чому рівномірний та безперервний приплив нововведень трансформується у циклічний процес економічної динаміки" [14]. Шумпетер справді просто трактує перетворення нового знання в інновації як результат діяльності невеликої кількості виключно обдарованих підприємців із видатним інтелектом та діловою енергією. Це не повністю узгоджується з постійно акцентованою ним внутрішньою причинністю економічного прогресу.

Слід зазначити, що протягом трьох десятиліть проблематика інновацій залишалася осторонь. Теоретичне нововведення Шумпетера лише формувалося і дозрівало і швидко знайшло визнання у економічному середовищі. Надалі його концепція була розвинена іншими вченими.

Теоретичне обґрунтування важливості застосування нововведень було зроблено англійським дослідником Дж.А. Гобсоном. За його висловлюванням, справжня сила підприємця пов'язана зі здатністю вишукувати нові ринки, виробляти нові товари та відкривати нові способи виготовлення товарів. Таке виробництво він називав "сферою прогресуючої промисловості". Тобто можна сказати, що і Гобсон і Шумпетер дотримувалися однієї точки зору на поняття "підприємець".

Не можна не відзначити подальшого розвитку поглядів Й. Шумпетера Ф. Валенти з Чехословаччини. У 1969 р. побачила світ його книга "Творча активність — інновації — ефект", де Валента визначає інновацію як "зміна у початковій структурі виробничого організму, тобто як перехід його внутрішньої структури до нового стану". Таким чином, відповідно до наведеного визначення інновації можуть стосуватися технології, продукції, засобів праці та предметів праці, кваліфікаційної та професійної структури робочої сили, самої організації загалом.

Концепція Й. Шумпетера була розвинена та іншими вченими, зокрема провідним американським фахівцем із проблем управління П. Друкером. У своїй книзі "Інновації та підприємництво" він зазначає: "нововведення — це особливий інструмент підприємців, засіб, за допомогою якого вони використовують зміни, як шанс здійснити новий вид бізнесу чи послуг" [15]. Отже, якщо Шумпетер теоретично обґрунтував важливість нововведень для фірмового суперництва, тобто для ринкової конкуренції, Друкер прямо вказує на важливість нововведень для розвитку бізнесу. Він вважає, що інновація — не технічне, а економічне поняття, що передбачає зміни на всіх рівнях менеджменту. На його думку, інноваційна діяльність практично зосереджується лише на питаннях

управління виробництвом та збутом, тобто по суті обмежена економічними аспектами, водночас освоєння нововведень має визначальне значення для економічного зростання.

Американський учений Б. Твісс дає наступне визначення: "інновація — це технічна, виробнича та маркетингова діяльність, спрямовану на комерційне використання нового (чи покращеного) продукту чи перше комерційне використання нового (чи удосконаленого) виробничого процесу чи устаткування". Таким чином, дослідник трактує інновацію як постійну діяльність підприємств, в результаті якої винахід чи ідея набувають економічного змісту.

У сучасній економічній літературі немає однозначного тлумачення терміна "інновація". Існують різні трактування цього поняття. Під інновацією розуміють певну цільову зміну, що веде до підвищення ефективності діяльності організації. Розглянуте вище поняття, яке сформулював Й. Шумпетер можна віднести до даного напрямку розуміння терміна "інновація", тому що під нею він мав на увазі будь-які зміни, пов'язані з використанням нових або вдосконалених рішень і в техніці, і технології, а так само в організації виробництва, постачання і т.д. У тлумачному словнику Коллінза інновація визначається як "здійснення змін шляхом впровадження чогось нового", тобто це поняття ґрунтується на висловлюваннях Й. Шумпетера.

Деякі автори визначають інновацію як процес, дію (Ф. Валента, Ф. Ніксон, Л. Волдачек), інші пропонують розглядати її як об'єкт чи результат науково-дослідницької діяльності, реалізований у вигляді кінцевого продукту чи технології. (Ш. Гохберг та ін.)

Розрізняють поняття "нововведення" та "інновація". Нововведення — це нове рішення, ідея, розробка, результат науково-дослідної чи творчої діяльності. Нововведення, реалізоване новому виробі, технології, тобто комерціалізоване, стає інновацією. Нове технічне рішення називають також винаходом. Проте Корнук О. В. прирівнюють термін інновація до понять нововведення, або нововведення, посилаючись на іноземні словники [16]. У той самий час Богашко О. Л. відносить ці поняття до двох різних категорій [17]. Нововведення, на його думку, це процес реалізації, запровадження нововведення.

У західній літературі є два підходи до визначення інновації: широкий і вузький. При широкому підході до інновації — це всілякі зміни; впровадження нових чи вдосконалених рішень у техніку, організацію, процес постачання та збуту, суспільне життя тощо. д. Основоположником вчення про інновації вважається Й. Шумпетер. Його підхід до трактування інновацій вважається класичним. Й. Шумпетер визначав інновацію як "непостійне проведення нових комбінацій", у таких випадках:

- впровадження нового товару, тобто товару, з яким споживачі ще не знайомі, або нового різновиду певного товару;

- використання нового способу виробництва, тобто способу, що ще не був задіяний у виробництві;

- відкриття нового ринку, тобто ринку, на якому дана галузь промисловості даної країни раніше не була присутня, незалежно від того, чи існував до цього цей ринок чи його не було;

- оволодіння новим джерелом сировини чи півфабрикатів і цього разу незалежно від цього, існувало вже це джерело чи він щойно було створено [18].

З цього визначення випливає технічний, економічний та організаційний характер інновації. На думку Шумпетера, предметом інновації можуть бути продукт, виробничий процес, а також організація за умови, що вони є новими і впроваджені. У сучасному трактуванні таке визначення можна сформулювати в такий спосіб. Інновація — це перше практичне застосування нового науково-технічного, технологічного, організаційно-економічного, виробничого чи іншого рішення.

Важливою категорією для розуміння змісту поняття "інновація" є інноваційний процес під яким розуміємо процес комерціалізації винаходу, нових технологій, видів продукції та послуг у результаті науково-технічної інтелектуальної діяльності. Вирізняють такі етапи інноваційних процесів: фундаментальні дослідження, прикладні дослідження, конструкторські розробки, маркетинг, виробництво, збут.

Комплексний характер інноваційного процесу, різноманітність сфер, областей та способів використання інновацій зумовлюють різноманітність методів управлінського впливу. Для ефективного управління інноваційною діяльністю, правильного вибору способів та засобів керуючого впливу необхідно ретельне та детальніше вивчення інновацій.

Інноваційний процес охоплює всю послідовність перетворення наукового знання, наукових ідей, відкриттів і винаходів у конкретне втілення, комерційно освоєний (впроваджений на ринку) новий продукт або удосконалений технологічний процес, використаний у практичній діяльності.

У межах суб'єкта господарювання під інноваційним процесом у найзагальнішому вигляді розуміється діяльність цієї фірми, що з отриманням теоретичних знань, їх практичним застосуванням до створення нового товару та її комерційної реалізації.

Для встановлення значущості того чи іншого інноваційного продукту, виявлення ступеня його впливу на конкурентоспроможність бізнесу, а також для порівняльної кількісної та якісної оцінки важливе значення має класифікація інновацій за низкою основних ознак.

## ВИСНОВКИ

Отже, проведений аналіз різних підходів до оцінки теоретичних аспектів інноваційних процесів дозволяє вважати вірною позицію прибічників підходу, у якого інновація сприймається як результат, а не процес. Вважаємо, що під поняттям "інновація" потрібно розуміти продукт, отриманий в результаті інвестування людського, фінансового та інших видів капіталу у створення та реалізацію нововведень у галузі техніки, технології, організації праці та управління, заснованих на використанні досягнень науки та передового досвіду. Виділено властивості інновацій, а також розкрито сутність цього феномену, що виражається, по суті, у тому, що інновації, виконуючи відтворювальну, інвестиційну та стимулюючу функції, є неодмінною умовою існування конкурентоспроможного суб'єкта економіки, що забезпечує його подальший розвиток.

## Література:

1. Керівництво (рекомедації) Осло 2018. Керівні принципи збору, звітності та використання даних про інновації, 4 видання /OECD та Євростат. 4-те вид. 300 с.
2. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. М.: Прогрес, 1982. С. 53.
3. Arrow, Kenneth J., The Economic Implications of Learning by Doing, Rev. Econ. Studies 29 (June. 1962): 155—73
4. Solow R. M, A Contribution to the Theory of Economic Growth. Quarterly Journal of Economics. 1956. No.70. P. 65—94.
5. Romer P. M. Endogenous Technological Change. Journal of Political Economy. 1990. Vol.98, № 5. P. 71—102.
6. Romer P. M. Human Capital And Growth: Theory and Evidence. NBER Working paper. 1989. №3173. P. 34—89.
7. Карюк В. І. Удосконалення наукових підходів до поняття "інновація" Економіка та держава. 2012. № 4. С. 87—89.
8. Крива С. В. Основні підходи до визначення економічної сутності категорії "інновація". Інвестиції: практика та досвід. 2010. №20. С. 15—18.
9. Залізко В. Д., Махін'ко Р. Г. До питання про визначення економічної суті поняття "інновація". Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2012. Вип. 6. С. 22—24.
10. Кондратьев Н. Д. Большие циклы конъюнктуры. Вопросы конъюнктуры. 1925. Выпуск 1. Т. I. С. 28—79.
11. Кондратьев Н. Д. Избранные сочинения. М.: Экономика, 1993. 390 с.
12. Кондратьев Н. Д. Большие циклы экономической конъюнктуры. Доклад в Институте экономики 6 февраля 1926 г. Проблемы экономической динамики. М.: Экономика, 1989. С. 172—226.
13. Палюх М. С., Хомин І. П. Аналіз причин кризового стану аграрного сектора України у світлі методології Йозефа Алоїза Шумпетера. Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. 2011. Вип. 579—580. С. 104—107.
14. Пантелеев В. П. Використання ідей Й. А. Шумпетера в сучасній теорії контролю. Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. 2011. Вип. 579—580. С. 73—76.
15. Друкер Р. Бизнес и инновации. М.: ИД "Вильямс". 2007. 430 с.
16. Корнух О. В. Необхідність розмежування категорій "інновація" та "інновація підприємства". Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 24. С. 31—37.
17. Богашко О. Л. Економічний зміст поняття "інновація" у науці, техніці, технологіях та організаціях. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2013. Вип. 3. С. 11—15.
18. Топішко І. І. Яку модель соціально-економічного розвитку розбудувати Україні? А. Сміт, Д. Рікардо, М. Фрідман... чи Ф. Ліст, Й. Шумпетер, Е. Райнерт? Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Економіка. 2017. № 5. С. 4—15.
2. Shumpeter, J. (1982), Teoryia ekonomycheskoho razvytyia [Theory of economic development], Prohress, Moscow, Russia.
3. Arrow, K.J. (1962), "The Economic Implications of Learning by Doing", Rev. Econ. Studies, vol. 29, pp. 155—73.
4. Solow, R.M. (1956), "Contribution to the Theory of Economic Growth", Quarterly Journal of Economics, vol. 70, pp. 65—94.
5. Romer, P.M. (1990), "Endogenous Technological Change", Journal of Political Economy, vol. 98, no. 5, pp. 71—102.
6. Romer, P.M. (1989), "Human Capital And Growth: Theory and Evidence", NBER Working paper, vol. 3173, pp. 34—89.
7. Kariuk, V.I. (2012), "Improvement of scientific approaches to the concept of "innovation"", Ekonomika ta derzhava, vol. 4, pp. 87—89.
8. Kryva, S.V. (2010), "Basic approaches to determining the economic essence of the category "innovation"", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 20, pp. 15—18.
9. Zalizko, V.D. and Makhin'ko R.H. (2012), "Regarding the question of defining the economic essence of the concept of "innovation"", Visnyk Kam'ianets'-Podil's'koho natsional'noho universytetu imeni Ivana Ohiiienka. Ekonomichni nauky, vol. 6, pp. 22—24.
10. Kondrat'ev, N.D. (1925), "Big cycles of conjuncture. Market questions", Voprosy kon'iunktury, vol. 1, no. 1, pp. 28—79.
11. Kondrat'ev, N.D. (1993), Izbrannyye sochyneniya [Selected works], Ekonomika, Moscow, Russia.
12. Kondrat'ev, N.D. (1989), "Large business cycles", Problemy ekonomycheskoj dynamyky [Problems of economic dynamics], Ekonomika, Moscow, Russia, pp. 172—226.
13. Paliukh, M.S. and Khomyn, I.P. (2011), "Analysis of the causes of the crisis state of the agricultural sector of Ukraine in the light of Joseph Alois Schumpeter's methodology", Naukovyj visnyk Chernivets'koho universytetu. Ekonomika, vol. 79—580, pp. 104—107.
14. Panteleev, V.P. (2011), "Use of Y.A. Schumpeter's ideas in modern control theory", Naukovyj visnyk Chernivets'koho universytetu. Ekonomika, vol. 579—580, pp. 73—76.
15. Druker, R. (2007), Byznys y innovatsyy [Business and innovation], YD "Vyl'iams", Moscow, Russia.
16. Kornuch, O. (2013), "The need for differentiation of categories of "innovation" and "innovation enterprise"", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 24, pp. 31—37.
17. Bohashko, O.L. (2013), "The economic meaning of the concept of "innovation" in science, technology, technologies and organizations", Naukovyj visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky, vol. 3, pp. 11—15.
18. Topishko, I.I. (2017), "What model of socio-economic development should be developed in Ukraine? A. Smith, D. Ricardo, M. Friedman... or F. List, J. Schumpeter, E. Reinert?", Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademiia". Serii: Ekonomika, vol. 5, pp. 4—15.

## References:

1. OECD (2018), Kerivni pryntsyipy zboru, zvitnosti ta vykorystannia danykh pro innovatsii [Guidelines for the collection, reporting and use of innovation data], OECD ta Yevrostat, Oslo, Norway.

Стаття надійшла до редакції 24.11.2022 р.

*Р. Р. Марутян,  
д. держ. упр., доцент, професор кафедри глобальної та національної безпеки,  
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9184-1590>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.23.88

# ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-КАДРОВЕ ЛІДЕРСТВО У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ АМЕРИКАНСЬКОЇ ТА РОСІЙСЬКОЇ МОДЕЛЕЙ АНАЛІТИЧНИХ ЦЕНТРІВ

R. Marutian,  
Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor of the Department of Global  
and National Security, Educational and Scientific Institute of Public Administration  
and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

INTELLECTUAL AND PERSONNEL LEADERSHIP IN THE SPHERE OF NATIONAL SECURITY:  
A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE AMERICAN AND RUSSIAN  
MODELS OF ANALYTICAL CENTERS

*У статті досліджено досвід США та Росії щодо інтелектуально-кадрового лідерства у сфері національної безпеки, проблематика подана через аналіз побудови та діяльності "мозкових центрів", що здійснюють розробку та прогнозування у сфері зовнішньої та безпекової політики, проаналізовано функції та види діяльності американських аналітичних центрів із зовнішньополітичних і оборонних питань та окреслено їх особливості, охарактеризовано американська та російська моделі інтелектуально-кадрового лідерства у цієї сфері, різниця побудови змісту та діяльності аналітичних структур двох країн, приведено дані останнього глобального рейтингу аналітичних центрів за 2021 рік та показано місце двох країн у цьому рейтингу. Доведено, що американська модель інтелектуально-кадрового лідерства має суттєві відмінності від російської у структурі, змісті, формах діяльності центрів та фінансуванні. Американський досвід розвитку інтелектуального лідерства у сфері національної безпеки може стати позитивною моделлю для вітчизняного досвіду інтелектуально-кадрового забезпечення сфери національної безпеки, найбільш прогресивним в цьому плані є наявність концепту конкуренції у цієї сфері та незалежності суб'єктів лідерства від влади. Це той концепт, який унеможливує імплементацію такого досвіду, наприклад, у російську аналітичну практику. Зростання ролі американських аналітичних центрів у сфері зовнішньої політики та політики національної безпеки є наслідком посилення в ролі Сполучених Штатів на міжнародній арені у другій половині ХХ століття. Сучасні американські аналітичні центри допомагають готувати національну управлінську еліту, формувати майбутню міжнародну політику, взаємодіяти з Конгресом, залучати до політичної діяльності лідерів найрізноманітніших професій і здійснювати просвіту серед громадськості. Використання аналітичних центрів має велике значення в періоди, коли змінюються полі-*

тичні лідери, обирається новий Президент і змінюється Адміністрація Білого Дому, а головне відбувається масова ротація керівних кадрів у сфері національної безпеки. Зроблено висновок проте, що соціально-політичні трансформації в сучасного світу потребують інтелектуально-кадрових ресурсів, які забезпечують лідерство у різних сферах суспільного життя. Перспективою подальших наукових досліджень з цієї тематики є аналіз та результати діяльності вітчизняних аналітичних центрів для практики публічного управління України.

*The modern system of national security has a high level of mobility and rapid dynamics of qualitative changes. States that are able to respond instantly to social changes, quickly adapt to new challenges and threats, coordinate national goals with existing economic, political, informational, and intellectual resources have an advantage in protecting their national interests. Under such conditions, state decisions require strategic thinking, intellectual support for preparation, making and advancing decisions on key issues of foreign and national security policies. Such mechanisms usually have a collegial nature with the involvement of many subjects and are based on both analytical developments and thorough scientific expertise. Problems of intellectual leadership and analytical support of public administration are researched by domestic authors G. Pocheptsov, Y.A. Surmin, S. Teleshun, Y.V. Kalnysh et al. The theory and practice of analytical activity in the field of national security are the subject of scientific analysis by O. Dzioban, A. Kuzmenko, O. Lytvynenko, E. Makarenko, M. Ozhevan, V. Ostroukhov.*

*The author of the article aims to research the American and Russian experience of intellectual and personnel support in the field of national security through the comparative characteristics of models of analytical centres of the two countries, to describe the peculiarities of their work organization, staffing and content of activities. As a result of the research, the author came to the conclusion that socio-political transformations in the modern world require intellectual and personnel resources that provide leadership in various areas of social life. Our conclusions is based on analysing the models of intellectual and personnel leadership in the field of national security.*

*The conducted comparative analysis showed three main features that distinguish the American model of intellectual leadership from the Russian one. This is an interdisciplinary approach in the formation of personnel of analytical centers from academic, business and government circles; pluralism of political opinions of experts and personnel recruitment of analysts in power institutions.*

*In further research, the author aims to analyze the work of domestic analytical centers and the results of their activities for the practice of public administration in Ukraine.*

*Ключові слова: інтелектуально-кадрове лідерство, аналітичні центри, розвідувальне співтовариство, державно-управлінські рішення, сфера національної безпеки, безпекова політика.*

*Key words: intellectual and personnel leadership, analytical centres, intelligence community, state management decisions, sphere of national security, security policy.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасна система національної безпеки має високий ступінь рухливості і стрімку динаміку якісних змін. Перевагу щодо захисту національних інтересів мають держави, здатні миттєво реагувати на соціальні зміни, швидко адаптуватися до нових викликів та загроз, узгоджувати національні цілі з існуючими економічними, політичними, інформаційними та інтелектуальними ресурса-

ми. В цих умовах державні рішення потребують стратегічного мислення, інтелектуального супроводу підготовки, прийняття та просування рішень з ключових питань зовнішньої політики та політики у сфері національної безпеки. Такі механізми, зазвичай, мають колегіальний характер із залученням багатьох суб'єктів і спираються як на аналітичні розробки, так і на ґрунтовну наукову експертизу.

Порівняльний аналіз американської та російської моделі аналітичних центрів інтелектуально-кадрового лідерства у сфері національної безпеки може сприяти

вибору ефективної моделі інтелектуального супроводу прийняття державно-управлінських рішень у сфері національної безпеки України. Позитивні демократичні практики американської моделі можуть стати зразком для вітчизняної управлінської практики тоді як пострадянські, авторитарні зразки організації аналітичної роботи, що притаманні російській моделі інтелектуального забезпечення сфери національної безпеки повинні залишитися тільки предметом наукового дослідження для обґрунтування неефективності даної моделі.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми інтелектуального лідерства та аналітичного забезпечення державного управління досліджують вітчизняні автори Г. Почепцов, Ю. Сурмін, С. Телешун, Ю. Кальниш та ін. Теорія і практика аналітичної діяльності у сфері національної безпеки є предметом наукового аналізу О. Дзьобаня, А. Кузьменка, О. Литвиненка, Є. Макаренко, М. Ожевана, В. Остроухова. Специфіка аналітичного забезпечення процесів забезпечення європейської та євроатлантичної інтеграції, аналітичне забезпечення дипломатичної служби досліджується у роботах І. Вітер, Г. Піскорської, Д. Філіпенко та ін. Водночас, у вітчизняній історіографії проблемні питання та порівняльна характеристика моделей експертно-аналітичної діяльності у сфері національної безпеки залишаються вкрай недостатніми.

### ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Автор статті ставить за мету дослідити американський та російський досвід інтелектуально-кадрового забезпечення сфери національної безпеки через порівняльну характеристику моделей аналітичних центрів двох країн, охарактеризувати особливості в побудові їх роботи, кадрового складу та змісту діяльності.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Досліджуючи дану тему, можна виокремити дві моделі інтелектуального лідерства у сфері національної безпеки, які мають суттєві відмінності у побудові, фінансуванні та інституційній приналежності. Це американська та російська моделі.

Американська модель. Вона передбачає скоординоване поєднання інтелектуальних зусиль потужних "мозкових центрів" державно-управлінських структур та інститутів громадянського суспільства. Сполучені Штати Америки виробляють і здійснюють свою зовнішню політику та політику національної безпеки за допомогою державних структур, з різними, а іноді й конкуруючими точками зору. Це апарат Білого дому, Державний департамент, міністерства оборони та фінансів, декілька розвідувальних органів і кілька десятків інших міністерств та відомств. Крім того, свої обов'язки в галузі зовнішньої політики і політики безпеки має і Конгрес США. За допомогою численних комітетів американські конгресмени досконально розглядають пропозиції, програми та результати зовнішньої та безпекової політики США. Іноді рішення Конгресу з питань зовніш-

ньої політики та політики міжнародної безпеки йдуть врізнобіч з волею Президента. Все це демонструє важливість для кожного Президента США заручення підтримкою населення у проведенні його адміністрацією зовнішньої політики і політики в галузі національної безпеки. Особливо важливо отримати її з боку лідерів громадської думки країни з тим, щоб забезпечити міцну базу діяльності Президента США як всередині країни, так і за її межами [3, с. 278—279].

Для цього у США створено систему інститутів політичної науки які мають назву "мозкових центрів". Першим таким інститутом, створеним в післявоєнний період (1948) була Корпорація РЕНД. Вона була спільним проектом Військово-Повітряних сил США та McDonnell Douglas. Щоб створений науково-дослідний інститут не відображав лише бюрократичне мислення, його організували якомога далі від столиці — у м. Санта-Моніка (штат Каліфорнія).

З початку 1950-х років RAND працює на замовлення американських урядових органів — Пентагону та розвідслужб, насамперед проводячи дослідження з військово-технічних та стратегічних аспектів актуальних проблем національної безпеки, у тому числі у космічній сфері, інформатизації та штучному інтелекті. До структури RAND також включено вищу школу Frederick S. Pardee RAND Graduate School (докторантура в галузі аналізу політики та практичної роботи над дослідницькими проектами), яка, з одного боку, забезпечує кадрами аналітичні служби уряду США, а з іншого — посилює вплив та лобістські можливості RAND.

Слід зазначити важливу особливість RAND — відносна свобода співробітників, забезпечення їм соціальних і професійних ліфтів, допомога у науковому та професійному зростанні [8]. Заохочуються також публікації та участь фахівців RAND у публічних політичних дискусіях.

Вражає список лауреатів Нобелівської премії, які співпрацюють з RAND — у її стінах у різний час працювало 32 нобелівських лауреата, переважно в галузях фізики та економіки. Ця корпорація спочатку мала надвідомчу, міждисциплінарну, позапартійну міжнародну політичну платформу, забезпечену широким інтернет-представництвом та видавничою програмою. Важливо й те, що RAND має великий обсяг закритих матеріалів, які гарантовано вивчаються та оцінюються на різних, включаючи вищі, рівнях керівництва США. Це означає, що RAND вміло поєднується закритість і відкритість діяльності як конкурентну перевагу.

Над інтелектуальною підтримкою уряду США та країн НАТО у сфері національної безпеки працює не лише RAND, а й система десятків і сотень постійних та ситуаційних think/tank-ів — американських та європейських експертних груп та інститутів, що забезпечують підготовку та прийняття стратегічних та оперативних рішень на науково-аналітичній основі.

З роками Пентагон створив ще кілька аналітичних центрів, що займаються виключно питаннями оборони, серед яких Інститут оборонних досліджень і Центр військово-морського аналізу.

При виробленні та формуванні зовнішньої та безпекової політики США важливим чинником є також створення безлічі інших науково-дослідних інститутів по всій



Таблиця 1. Основні американські аналітичні центри у сфері національної безпеки

Назва організації, країна	Приналежність, тип, джерела фінансування	Цілі, завдання, основні напрямки діяльності, проекти, особливості структури
RAND-Corporation	Стратегічний дослідницький центр Тип: некомерційна організація (Санта Моніка, США), Джерела фінансування диверсифіковані. Крім підтримки з державного бюджету США включає фінансування від приватних пожертвувачів, університетів, медичної промисловості та з інших джерел	<b>Мета</b> - сприяння науковій, освітній та благодійній діяльності на користь суспільного благополуччя та національної безпеки США, розробка та виявлення нових методів аналізу стратегічних проблем та нових стратегічних концепцій.
<b>Центр стратегічних та міжнародних досліджень, США</b> (The Center for Strategic and International Studies, CSIS)	Аналітичний інститут (Вашингтон, округ Колумбія), Заснований у у Джорджтаунському університеті у 1962 році. Тип: недержавний. Джерела фінансування: корпоративні, державні фонди, фізичні особи та ін.	<b>Мета</b> – проведення досліджень з стратегічного аналізу політичних, економічних проблем та політики міжнародної безпеки з особливим акцентом на міжнародні відносини, торгівлю, технології, фінанси, енергетику та геостратегію. <b>Програми та проекти:</b> Група оборонно-промислових ініціатив; Програма енергетичної безпеки та зміни клімату; Проект США - Індія; Близькосхідна програма; Проект з історії та стратегії; Правозахисна ініціатива; Глобальна охорона здоров'я; Проект із ядерних питань; проект протиракетної оборони; Програма аналізу оборонного бюджету; Проект транснаціональних загроз; Проект з вивчення Кореї; Проект із вивчення Китаю; Проект із вивчення Японії; Програма «Росія та Свразія»; Африканська програма; Європейська програма; Програма Південно-Східної Азії; Турецький проект; Вища освіта та Академія лідерства; Проект аерокосмічної безпеки; Проект глобальної продовольчої безпеки та ін.
Рада з оборонної політики США (Defense Policy Board)	Неурядовий аналітичний центр при Конгресі США, розташований у місті Вашингтон (США), що діє з 1982 року. Тип: відомчий, державний. Фінансування: державне.	<b>Мета</b> — забезпечення міністра оборони США та заступника міністра незалежною аналітикою з питань оборонної політики, виконання конкретних завдань міністра та заступника міністра. Особливу увагу зосереджує на питаннях, що мають головне значення для стратегічного департаменту, формулюванні практичних висновків з організаційної структури ЗС США та модернізації збройних сил на основі здатності міністерства оборони здійснювати військову стратегію США, а також на регіональних оборонних політиках та ін. Штат обмежений статутом: до 20 осіб, які мають видатні досягнення та досвід у галузі політики національної безпеки.

країні, — одні діяли у складі приватних корпорацій або професійних спілок, інші самостійно, треті — при провідних університетах від Каліфорнійського університету в Лос-Аламосі та Стенфордського університету на Західному узбережжі до Гарварда і Массачусетського технологічного інституту на Східному.

Ці різноманітні установи вирішують багато завдань — від дослідження регіональних проблем, економічних та військових питань, до забезпечення розуміння і підтримки населенням участі США у зовнішніх збройних конфліктах та війнах. Це такі організації як Асоціація сприяння ООН, Атлантична рада, Рада з розвитку за кордоном, Асоціація з контролю над озброєннями і численні ради з міжнародних відносин. Створено ще кілька спеціалізованих аналітичних центрів — Американський інститут миру, який спеціалізується на дослідницькій роботі (знаходиться на бюджетному фінансуванні), Національний фонд демократії (НФД), що працює, головним чином, в інших країнах, сприяючи їх демократичному розвитку. НФД має чотири філіали. Два з них — у складі Республіканської і Демократичної партій, один — у складі профспілок і один належить до бізнесових кіл. Є й безліч інших організацій, метою яких є реалізація тих чи інших ідей у зовнішній політиці. Вони іноді поєдну-

ють науково-дослідницьку роботу з освітою, їх діяльність має великий вплив на Конгрес США.

Аналітичні центри, найбільш впливові при формуванні зовнішньої та безпекової політики США, базуються в м. Вашингтон. Сьогодні це, крім РЕНД, ще кілька центрів, у тому числі Фонд Карнегі, нью-йоркська Рада з міжнародних відносин, Інститут Брукінгса, Центр стратегічних і міжнародних досліджень, Інститут американського підприємництва (має тісні зв'язки з діловими колами), Інститут політичних досліджень (відомий своїми ліберальними поглядами) і фонд "Спадщина" (відомий своїми консервативними поглядами). Кожен з цих інститутів та їх компаньонів має власну спеціалізовану нішу. Одні ототожнюються з тією чи іншою частиною політичного сектора, інші намагаються бути двопартійним або просто позапартійними. Одні орієнтуються на публікації, прагнучи, аби діяльність їхніх наукових співробітників висвітлювалася в ЗМІ, інші прагнуть впливати на діючу адміністрацію. Всі ці центри мають можливість прямо або опосередковано впливати на владу, також вони тою чи іншою мірою виконують освітню функцію по відношенню або до широкої громадськості, або до еліт [5, с. 17 — 18].

**Таблиця 2. Найкращі світові мозкові центри у сфері національної безпеки**

2020 Top Defense and National Security Think Tanks

Table 14

1. RAND Corporation (United States)
2. Royal United Services Institute (RUSI) (United Kingdom)
3. Brookings Institution (United States)
4. International Institute for Strategic Studies (IISS) (United Kingdom)
5. Belfer Center for Science and International Affairs (United States)
6. European Union Institute for Security Studies (EUISS) (France)
7. Carnegie Endowment for International Peace (United States)
8. Atlantic Council (United States)
9. National Institute for Defense Studies (NIDS) (Japan)
10. Center for a New American Security (CNAS) (United States)

Джерело: [6; 7].

Про цінність аналітичних центрів свідчить і той факт, що майже всі вони звільнені від податків — як на прибуток, що є результатом їх діяльності, так і на пожертвування від окремих американців або благодійних організацій.

Щороку Пенсільванський університет публікує Глобальний рейтинг аналітичних центрів. У 2020 році вийшов вже 14-й випуск рейтингу "2020 Global Go To Think Tank Index Report".

За його даними серед Топ-100 світових аналітичних Центрів у сфері національної безпеки у першу десятку входять аналітичні центри США, Великобританії, Франції та Японії.

Таким чином, проаналізувавши діяльність американських аналітичних центрів із зовнішньополітичних і оборонних питань, можна прийти висновку, що вони мають такі особливості.

По-перше, для обговорення політичних ідей й альтернатив соціального розвитку в центрах залучаються лідери з різних сфер — академічних, ділових та урядових кіл, причому як з адміністрації Білого Дому, так і з Конгресу. Такі заходи призначені не тільки для обміну інформацією або розробки кращих ідей. Вони покликані також забезпечувати підтримку діючої державної політики і навіть вирішувати ще більш широке завдання — допомагати Конгресу розуміти, які суспільні проблеми мають найбільшу вагу, в чому полягає різниця в позиціях різних суспільних та політичних кіл по відношенню до цих проблем тощо.

По-друге, аналітичні центри об'єднують лідерів з різними поглядами і функціями в загальному політичному процесі США — наділених владою і тих, хто її не має, представників Конгресу та Адміністрації. Там, де такий конгломерат людей і політичних ідей виявляється працездатним, він при виробленні зовнішньої та без-

пекової політики США забезпечує важливий елемент — формування двопартійного підходу. Як змогли переконатися всі адміністрації і всі склади конгресу, саме в ситуації, коли вдається мати єдиний підхід обох партій до того чи іншого політичного рішення, зовнішня політика має найкращі шанси на успіх — і у себе в країні (у набутті підтримки), і за кордоном (у здійсненні державою своїх повноважень і зобов'язань).

По-третє, аналітичні центри слугують важливим постачальником високопрофесійних кадрів лідерів для роботи в адміністрації, апараті Конгресу (співробітники уряду, що йдуть у відставку, збагачують дослідницькі проекти аналітичних центрів власним досвідом державного службовця) та структурах сектору безпеки та оборони країни. Будучи унікальним явищем, властивим виключно Сполученим Штатам, таке поєднання та взаємозв'язок офіційних осіб (урядовців, посадовців, чиновників, військових) зі своїми колегами з аналітичних центрів, є найважливішим елементом впровадження у владні структури нових суспільно-політичних ідей і забезпечення професіоналізму у сфері зовнішньої політики і безпеки. Деякі фахівці мозкових центрів згодом обіймають найвищі посади у сфері зовнішньої політики та національної безпеки у уряді США і стають політичними та державними лідерами. Наприклад, колишній державний секретар США Мадлен Олбрайт очолювала один із таких інститутів — Центр національної політики.

Російська модель, на відміну від американської, більшою мірою орієнтується на професіоналізм і експертні оцінки постійно діючих експертних структур, включених у систему органів влади.

Деякі російські автори вважають, що Росія до сьогодні ще не створила ефективну систему інтелектуальної підтримки сфери національної безпеки, яка

відповідає новим гібридним викликам та загрозам [1]. Наявне інституційно-сміслові поле таких організацій розділено за відомчо-дисциплінарним принципом та є розбалансованим. Відсутній інтегруючий центр розробки та ухвалення рішення у сфері національної безпеки, не сформовано мережу "мозкових центрів", що працює під загальну державну стратегію в конкурентному режимі. Російські військові аналітики вважають, що така ситуація є загрозливою на тлі загострення геополітичної обстановки, руйнування механізмів обмеження військово-політичної конфронтації та економічної конкуренції, що існували в останні 30—35 років. На їх думку, військово-політична обстановка вимагає якісного всебічного аналізу та прогнозування основних напрямів розвитку невосних засобів забезпечення воєнної безпеки країни та розробки заходів протидії сучасним загрозам [2].

Незатребуваність наукової експертизи, сервільність еліт, у тому числі наукових, надмірне захоплення пропагандистською та інформаційно-маніпулятивною стороною політичних та військово-політичних питань є одним із найбільш значущих чинників, що призвели до кризи прикладної військово-політичної аналітики в Росії.

Виник кадровий і концептуальний вакуум, якій заповнюється непрозорими ініціативними та самозваними структурами, що залучають випадкових, недостатньо компетентних фахівців. Ці структури та експерти, зазвичай, не мають фундаментальної наукової та професійної підготовки. Тим самим виникає організаційна основа для впровадження в експертно-політичний дискурс неефективних для сфери національної безпеки РФ і в цілому держави позицій.

Російські відомчі науково-аналітичні центри або обслуговує керівника відомства, або перетворюються на непублічну організацію, їх роботи засекречують, а співробітники втрачають статус у науковому та експертному середовищі. Це, у свою чергу, обмежує надходження нових кадрів і призводить до інтелектуального застою відомчих закритих структур.

Але головна, на наш погляд, проблема — неготовність російських лідерів, керівників сприймати нову для них, непрофільну (тобто на управлінському та дисциплінарному стику) інформацію, яка змінює звичний для них порядок речей, що склався роками.

Ще однією вадою російської моделі на відміну від американської є практична повна відсутність взаємодії державних та недержавних аналітичних центрів (некомерційних організацій-НКО), що займаються розробкою політики у сфері національної безпеки, а іноді і відсутність таких організацій у Росії через складність, а іноді й неможливість їх роботи в РФ у статусі "іноземних агентів".

Але російська модель має свою специфіку. Так, з 2013 року в Росії почали діяти так звані "наукові роти" — військові підрозділи при університетах, де талановиті студенти, які формально призиваються на військову службу, під керівництвом професури займатимуться дослідницькою роботою на замовлення Міноборони. У 2013 р. було сформовано 4 наукові роти, військовослужбовці яких виконують конкретні науково-прикладні завдання на користь Військово-морського флоту,

Військово-повітряних сил, Військ повітряно-космічної оборони та Генерального штабу. Наукові роти створені для вирішення науково-виробничих завдань і функціонують на базі оборонних підприємств, науково-дослідних установ та вищих військових навчальних закладів Міноборони Росії. В осені 2021 року відповідно до Указу Президента Російської Федерації на військову службу має бути призвано близько 127 тис. осіб. Військові науково-дослідні центри сформовані в Загальновійськовій академії ЗС РФ, Військовій академії військової ППО в Смоленську та Михайлівській військовій артилерійській академії в Санкт-Петербурзі. Серед цілей створення таких центрів називається розвиток озброєння та військової техніки. У лабораторіях створюватимуться російські бойові роботи та безпілотна авіація.

Згідно вже вищезгаданому Глобальному рейтингу аналітичних центрів — 2021 року у Топ-110 найкращих світових аналітичних центрів у сфері національної безпеки входять 20 американських мозкових центрів та 5 російських. Причому російські центри займають відповідні місця [6]:

38. Institute of World Economy and International Relations (IMEMO) (Russia)

40. Institute for the U.S. and Canadian Studies (ISKRAN) (Russia)

58. Council on Foreign and Defence Policy (SVOP) (Russia)

69. Moscow State Institute of International Relations (MGIMO) (Russia)

107. Russian International Affairs Council (RIAC) (Russia)

Через загостреного протистояння з Заходом через військову агресію в Україні, а також через низку інших суперечностей Росія намагається зміцнити свої позиції активною участю у розв'язанні глобальних світових проблем. Але оскільки через запроваджені санкції керівництво РФ не спроможне у взаємодії із західними країнами та міжнародними організаціями досягти таких цілей, то воно вдається до різних альтернативних акцій, зокрема до обговорення згаданих проблем, у яких беруть участь російські політики чи експерти, а також політичні союзники Росії. Як правило, такі акції суто пропагандистські і покликані формувати позитивний імідж Росії, а також дискредитувати США, НАТО, ЄС, Україну і інших російських недругів.

Таким прикладом можна вважати практику міжнародного клубу "Валдай" (Valdai Discussion Club), створений у 2004 році фактично під егідою адміністрації президента РФ, кремлівський експертно-аналітичний центр, випробувальний полігон для зовнішньополітичних та безпекових ініціатив РФ, в засіданнях якого регулярно беруть участь дві перші особи Росії (саме на засіданні "Валдайського клубу" в Сочі у жовтні 2014 В. Путін виголосив свою "Валдайську промову", яка разом із "Мюнхенською" 2007 року стала програмною для виправдання експансіоністського зовнішньополітичного курсу Росії). На сьогодні клубом править фонд "Валдай" — формально незалежна некомерційна організація. Разом з тим засновниками фонду є напівдержавні та державні організації, в тому числі: Рада із зовнішньої і оборонної політики, Російська рада з міжнародних справ, Московський державний інститут міжнарод-

них відносин МЗС РФ, національний дослідницький університет "Вища школа економіки".

Чергове щорічне XVIII за рахунком засідання клубу "Валдай" на тему "Глобальне потрясіння — XXI: людина, цінності, держава" відбулось у м. Сочі 18—21 жовтня 2021 року. Разом з російськими та деякими іноземними політиками та експертами у його роботі брали участь російські президент РФ В. Путін, міністр закордонних справ С. Лавров, мер Москви С. Собянін[4].

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Соціально-політичні трансформації в сучасного світу потребують інтелектуально-кадрових ресурсів, що забезпечують лідерство у різних сферах суспільного життя. Здійснивши аналіз моделей інтелектуально-кадрового лідерства у сфері національної безпеки доходимо висновків.

Перше. Зростання ролі американських аналітичних центрів у сфері зовнішньої політики та політики національної безпеки є наслідком посилення в ролі Сполучених Штатів на міжнародній арені у другій половині XX століття. Сучасні американські аналітичні центри допомагають готувати національну управлінську еліту, формувати майбутню міжнародну політику, взаємодіяти з Конгресом, залучати до політичної діяльності лідерів найрізноманітніших професій і здійснювати просвіту серед громадськості. Використання аналітичних центрів має велике значення в періоди, коли змінюються політичні лідери, обирається новий Президент і змінюється Адміністрація Білого Дому, а головне відбувається масова ротація керівних кадрів у сфері національної безпеки.

Друге, американська модель інтелектуально-кадрового лідерства у сфері національної безпеки має суттєві відмінності від російської, а позитивний американський досвід в цієї сфері важко імплементувати у російській реалії через відсутність концепту конкуренції та незалежності суб'єктів лідерства від російської влади.

Третє, вітчизняна практика інтелектуально-кадрового забезпечення національної безпеки знаходиться у процесі свого становлення, тому аналіз позитивних зарубіжних моделей такої діяльності є надзвичайно актуальним для вивчення управлінського досвіду та його імплементатії в практику публічного управління України.

Четверте, російський досвід побудови моделі інтелектуального лідерства у сфері національної безпеки є недемократичним та авторитарним та не може бути ефективним для вітчизняних реалій. Для України зразком такої діяльності може стати саме американський досвід як гармонічне поєднання структури, змісту, форм діяльності аналітичних центрів та їх фінансування.

У подальших наукових розвідках автор ставить за мету проведення аналізу роботи вітчизняних аналітичних центрів та результатів їх діяльності для практики публічного управління України.

### Література:

1. Евстафьев Д., Ильницкий А. "Пять гипотез о будущем мире", *Международная жизнь*. 2020. № 8. URL: <https://interaffairs.ru/jauthor/material/2380>

2. Ильницкий А., Лосев А. Восточный поворот. *Российская газета*, 15 октября 2019 г. URL: <http://svop.ru/main/30788/>

3. Марутян Р. "Фабрики думки" США як центри мобілізації інтелектуальних ресурсів". *Вісник Національної академії державного управління*. 2013. № 11. С. 275—282.

4. Михайленко Ю. "Об'єктивно-суб'єктивний "Валдай-2021". URL: <https://bintel.org.ua/analytics/obyektivno-subyektivnij-valdaj-2021/>

5. Шляхи вдосконалення системи державного управління національною безпекою України: навч. посіб. Частина 2 / ред. кол: Г.П. Ситник, В.І. Абрамов, В.А. Мандрагель та ін.; за заг.вид. Г.П. Ситник. Київ: НАДУ, 2012, 18 с.

6. Global Go To Think Tank Index Report, URL: [https://repository.upenn.edu/think\\_tanks/18/](https://repository.upenn.edu/think_tanks/18/)

7. Global Trends — 2030: Alternative Worlds URL: [https://www.nkibrics.ru/system/asset\\_publications/data/53c7/b3a1/676c/7631/400a/0000/original/Global-Trends-2030-RUS.pdf?1408971903](https://www.nkibrics.ru/system/asset_publications/data/53c7/b3a1/676c/7631/400a/0000/original/Global-Trends-2030-RUS.pdf?1408971903)

8. Koppel O.A (2020) Global trends in world politics. *Regional Studies* URL: <http://www.regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/20/20.pdf>

### References:

1. Evstafiev, D. and Ilnitsky, A.M. (2020), "Five hypotheses about the future world", *Mezhdunarodnaja zhizn'*, vol.8, available at: <https://interaffairs.ru/jauthor/material/2380>. (Accessed 30 Nov 2022).

2. Ilnitsky, A.M. and Losev, A. (2019), "Eastern turn", *Rossijskaja gazeta*, vol. 15, available at: <http://svop.ru/main/30788/> (Accessed 30 Nov 2022).

3. Marutian, R. (2013), "Factories of Thought" of the USA as Centers for Mobilization of Intellectual Resources", *Bulletin of the National Academy of Public Administration*, vol. 11, pp. 275—282.

4. Mykhaylenko, Y. (2021), "Objective-subjective "Valdai-2021"", available at: <https://bintel.org.ua/analytics/obyektivno-subyektivnij-valdaj-2021/> (Accessed 30 Nov 2022).

5. Sytnyk, H.P. Abramov, V.I. and Mandrahel', V.A. (2012), *Shliakhy vdoskonalennia systemy derzhavnoho upravlinnia natsional'noi bezpekoiu Ukrainy [Ways to improve the system of public administration of national security of Ukraine]*, vol. 2, NAPA, Kyiv, Ukraine.

6. McGann, J. G. (2021), "Global Go To Think Tank Index Report", available at: [https://repository.upenn.edu/think\\_tanks/18/](https://repository.upenn.edu/think_tanks/18/) (Accessed 30 Nov 2022).

7. Office of the Director of National Intelligence (2012), "Global Trends — 2030: Alternative Worlds", available at: [https://www.nkibrics.ru/system/asset\\_publications/data/53c7/b3a1/676c/7631/400a/0000/original/Global-Trends-2030-RUS.pdf?1408971903](https://www.nkibrics.ru/system/asset_publications/data/53c7/b3a1/676c/7631/400a/0000/original/Global-Trends-2030-RUS.pdf?1408971903) (Accessed 30 Nov 2022).

8. Koppel, O.A. (2020), "Global trends in world politics", *Regional Studies* available at: <http://www.regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/20/20.pdf> (Accessed 30 Nov 2022).

*Стаття надійшла до редакції 01.12.2022 р.*

УДК 351.86:005.334 (477)

А. П. Рачинський,  
д. держ. упр., професор, професор кафедри регіональної політики,  
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського  
національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9888-6978>

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.23.95

# РОЗВИТОК СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ

A. Rachynskii,  
Doctor of Science in Public Administration, Professor,  
Professor of the Department of Regional Policy, Educational and Scientific Institute  
of Public Administration and Public Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

DEVELOPMENT OF THE SYSTEM OF ENSURING STATE SECURITY OF UKRAINE:  
THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PROBLEMS AND WAYS TO SOLVE THEM

**Метою статті є формулювання актуальних теоретико-методологічних проблем розвитку системи забезпечення державної безпеки України та визначення шляхів їх розв'язання. Для вирішення завдань дослідження використовувалися загальні та спеціальні методи наукового пізнання: системно-ситуаційний метод, метод моделювання, системно-структурний метод, метод соціального проєктування. Сформульовано актуальні теоретико-методологічні проблеми розвитку системи забезпечення державної безпеки України, які мають місце на світоглядному, методологічному, інституційному, організаційному рівнях діяльності суб'єктів забезпечення державної безпеки України.**

**Шляхами розв'язання сформульованих теоретико-методологічних проблем, пов'язаних із вдосконаленням системи забезпечення державної безпеки України, в сучасних умовах є структурно-функціональне моделювання та інституційне проєктування перспективної моделі, а також конструювання вказаної системи. Це передбачає розробку перспективних функціональної, інформаційної, інституційної моделей системи забезпечення державної безпеки України та впровадження їх у публічно-управлінську практику у сфері забезпечення державної безпеки України.**

**The purpose of the article is to formulate the actual theoretical and methodological problems of the development of the system of ensuring state security of Ukraine and to determine the ways to solve them.**

**General and special methods of scientific knowledge were used to solve research problems: system-situational method, modeling method, system-structural method and social design method.**

**Current theoretical and methodological problems of the development of the system of ensuring state security of Ukraine, which take place at the worldview, methodological, institutional and organizational levels of the subjects of ensuring state security of Ukraine, were formulated.**

*It is substantiated that the design and construction of the state security system should be carried out within the framework of the theory of social violence, the theory of war, theories of international and national security, the theory of globalism, the theory of public administration, institutionalism and the theory of state security.*

*It has been proven that in the process of designing and constructing the system of ensuring state security of Ukraine, it is necessary to consider the general and organizational principles of the functioning of the system of ensuring state security, as well as the principles of social design of national security systems.*

*The mission of the system of ensuring state security has been clarified. It is the timely identification of potential and real threats to state security as well as an adequate reactive and proactive response to identified threats. The functions of the mentioned system are defined: organizational management, fundamental, analytical, prognostic, informational, coordination.*

*Ways to solve the formulated theoretical and methodological problems related to the improvement of the state security system of Ukraine in modern conditions are structural and functional modeling and institutional design of a prospective model as well as the construction of the specified system. This involves the development of functional, informational and institutional perspective models of the state security system of Ukraine and their introduction into public management practice in the sphere of state security of Ukraine.*

*Ключові слова: національна безпека, державна безпека, система забезпечення державної безпеки, публічне управління.*

*Key words: national security, state security, state security system, public administration.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Законом України "Про національну безпеку України" [1] створено основу для інтеграції політики та процедур органів державної влади, що опікуються питаннями національної безпеки і оборони; в Концепції забезпечення національної стійкості визначено принципи, напрями запровадження та функціонування національної системи стійкості [2]; в Стратегії забезпечення державної безпеки [3] визначено "реальні й потенційні загрози державній безпеці України, напрями та завдання державної політики у сфері державної безпеки". Водночас, відповідно до п. 12 розділу II Стратегії забезпечення державної безпеки, "недостатня ефективність державних органів, непослідовність та незавершеність реформ складових сил безпеки, недосконалість механізмів правового, організаційного, кадрового, фінансового, матеріально-технічного забезпечення процесу розвитку системи забезпечення державної безпеки підвищують уразливість держави до загроз і знижують ефективність заходів із протидії таким загрозам" [3].

Це й визначає зв'язок загальної проблеми з найбільш важливими науковими та практичними завданнями дослідження проблем розвитку системи забезпечення державної безпеки України, що передбачає проектування та конструювання вказаної системи відповідно вимог сучасного динамічного безпекового середовища.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Результати аналізу наукових публікацій дозволяють констатувати, що проблеми розвитку системи забезпе-

чення національної безпеки, зокрема системи державної безпеки, досліджувались у працях вітчизняних науковців. Так, В. Ананьїн та В. Горлинський обґрунтували методологічні засади побудови безпеки сталого розвитку України в умовах глобальних викликів [4]; В. Абрамов обґрунтував теоретико-методологічні засади проектування системи духовної безпеки [5, с. 146—150], концептуальні засади стратегічного планування забезпечення національної безпеки в умовах глобальних викликів [6, с. 135—147] та забезпечення державної безпеки України в умовах російсько-української війни [7]; Ю. Сурмін обґрунтував структуру проектної діяльності в кризовому суспільстві [8]; М. Шевченко, О. Зозуля, А. Лепіхов, Х. Храпач розглянули питання реалізації моделей загроз державному суверенітету та територіальній цілісності України з боку рф у 1991—2022 рр. [9]; Д. Костенко розглянула питання "розмиття" державного суверенітету національної держави в умовах глобалізації [10]; О. Руденко [11], М. Балан [12], О. Давиденко [13] розглянули питання проектування та конструювання механізмів реагування на загрози державній безпеці України в умовах гібридної війни, яку розв'язало керівництво рф; В. Соколов розглянув питання удосконалення моніторингу загроз державній безпеці України [14].

## ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Незважаючи на значну кількість робіт, що досліджують проблеми теорії та практики удосконалення системи забезпечення державної безпеки України, можна констатувати обмаль праць, які були б присвячені розгляду теоретико-методологічних проблем проектування і конструювання згаданої системи.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета цієї статті полягає у формулюванні актуальних теоретико-методологічних проблем розвитку системи забезпечення державної безпеки України та визначення шляхів їх розв'язання.

Для вирішення завдань дослідження нами використувалися загальні та спеціальні методи наукового пізнання: системно-ситуаційний метод використано для формулювання проблем у сфері забезпечення державної безпеки України в сучасних умовах; метод моделювання використано для розробки перспективної моделі забезпечення системи забезпечення державної безпеки, а системно-структурний метод — для визначення її складових; метод соціального проєктування — для обґрунтування теоретико-методологічних засад проєктування і конструювання системи забезпечення державної безпеки.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах глобальних трансформацій безпекового середовища та російсько-української війни перед вітчизняною системою публічного управління у сфері національної безпеки постає проблема розробки та невідкладного впровадження в публічно-управлінську практику нової парадигми національної безпеки, яка давала б надійні методологічні орієнтири для організації проактивного та реактивного реагування на загрози державній безпеці України.

Основними теоретико-методологічними проблемами, які потребують розв'язання на етапі удосконалення системи забезпечення державної безпеки України, є:

1) на світоглядному рівні діяльності суб'єктів забезпечення державної безпеки України:

— відсутність адекватних уявлень про державну безпеку в умовах глобальних трансформацій, наслідком яких є "розмиття" державного суверенітету;

— відсутність адекватних уявлень про державну безпеку України в умовах входження "незрілої" національної держави в глобальний політичний простір;

2) на методологічному рівні діяльності суб'єктів забезпечення державної безпеки України:

— відсутність системності в розробці термінологічного апарату проблематики забезпечення державної безпеки, наявні розбіжності у вживанні термінів в офіційному дискурсі національної безпеки й оборони. Це значною мірою негативно впливає на розробку та впровадження в публічно-управлінську практику сучасних методів, моделей, технологій забезпечення національної безпеки України загалом й державної безпеки зокрема;

— відсутність систематизованих знань з проблематики загроз державній безпеці гібридного характеру, відсутність методик діагностування згаданих загроз та прогнозування майбутнього безпекового середовища;

— надання переваги в публічно-управлінській практиці реагування на загрози державній безпеці технологіям реактивного реагування та відсутність технологій проактивного реагування;

— невизначеність перспективних функціональної, інформаційної, інституційної моделей системи забезпечення державної безпеки в контексті вимог динамічного безпекового середовища;

— брак систематизованих знань щодо позитивного досвіду країн-членів НАТО у сфері реактивного та проактивного реагування на загрози національній безпеці;

3) на інституційному рівні діяльності суб'єктів забезпечення державної безпеки України:

— недосконалість механізмів забезпечення державної безпеки України;

— недосконалість механізмів організації взаємодії і координації дій суб'єктів забезпечення державної безпеки України;

4) на організаційному рівні діяльності суб'єктів забезпечення державної безпеки:

— низький рівень взаємодії та комунікації між суб'єктами забезпечення державної безпеки;

— недостатній рівень взаємодії з НАТО з питань впровадження стандартів реактивного та проактивного реагування у сфері національної безпеки.

На підставі аналізу результатів наукових досліджень можна констатувати, що проєктування та конструювання системи забезпечення державної безпеки України передбачає використання:

— теорії соціального насильства, що розглядає форми насильства: легітимну, парціально-легітимну, псевдолегітимну, нелегітимну;

— теорії війни, що розглядає парадигми, механізми та форми сучасних війн;

— теорій міжнародної та національної безпеки, що розглядають парадигми захищеності та самореалізації, синергетичного й діяльнісного підходів до розуміння безпеки;

— теорії глобалістики, що розкриває закономірності політичної глобалізації й "розмиття" державного суверенітету сучасної національної держави, а також взаємодію геоекономічного, геополітичного, воєнно-стратегічного та інформаційного просторів у контексті завдань міждержавного протистояння, що відкриває нові можливості реагування на ймовірні виклики та загрози міжнародній та національній безпеці;

— теорії публічного управління, що розкриває теоретико-методологічні засади управління сектором безпеки та оборони в демократичному суспільстві, основи прийняття управлінських рішень у сфері національної безпеки, програмування та планування забезпечення національної безпеки, розглядає місію, функції та завдання системи забезпечення національної безпеки, функціонування якої ґрунтується на принципах партисипаторного управління;

— інституціоналізму, у якому акцентується увага на питаннях взаємодії держави та громадянського суспільства в процесі розробки політики національної безпеки;

— теорії державної безпеки, що розкриває закономірності розвитку системи державної безпеки в умовах глобальних трансформацій та динамічного безпекового середовища тощо [4-17].

Наступним кроком розвитку системи забезпечення державної безпеки є моделювання, проєктування та

конструювання вказаної системи, що передбачає розробку перспективної моделі цієї системи в контексті вимог:

а) гарантування національної стійкості в умовах динамічного безпекового середовища;

б) своєчасного й адекватного реактивного та проактивного реагування на загрози державній безпеці;

в) стандартизації процесу реагування на виявлені загрози згідно з нормами протоколів реагування НАТО на кризові ситуації;

г) технологізації реагування на загрози національній безпеці.

У процесі моделювання, проєктування та конструювання системи забезпечення державної безпеки України необхідно враховувати загальні та організаційні принципи функціонування системи забезпечення державної безпеки, а також принципи соціального проєктування систем національної безпеки [15; 16]. Загальними принципами діяльності системи забезпечення державної безпеки України є:

— законність, цілісність, добросесність, підзвітність і відповідальність;

— оптимальне поєднання та збалансованість інтересів у сфері державної безпеки та українського суспільства;

— єдність підходів у формуванні та реалізації заходів з виконання завдань забезпечення державної безпеки;

— науковість, системно-комплексний підхід до розвитку системи забезпечення державної безпеки.

Спеціальними (організаційними) принципами діяльності системи забезпечення державної безпеки є:

— принцип підпорядкованості місії, функцій та завдань системи забезпечення державної безпеки України положенням чинного законодавства у галузі національної безпеки і оборони, національним цілям, визначеним у Стратегії державної безпеки, що забезпечує цілісність вказаної системи, яка охоплена єдиним стратегічним задумом відстоювання національних інтересів у сфері державної безпеки;

— принцип оптимальної відповідності цілей системи забезпечення державної безпеки, її структури та функцій завданням реактивного та проактивного реагування на виявлені загрози, а також логіці організаційно-управлінських процесів взаємодії суб'єктів забезпечення державної безпеки;

— принципи плановості й послідовності реалізації управлінського впливу на процеси реактивного та проактивного реагування на загрози державній безпеці;

— принцип оперативності, який передбачає своєчасність та адекватність заходів реагування на загрози державній безпеці, що пов'язано з мінливістю зовнішнього й внутрішнього безпекового середовища та потенційними каскадними ефектами реалізації загроз різного характеру.

Принципами соціального проєктування систем забезпечення державної безпеки є:

— спрямованість — підпорядкованість певній меті і завданню;

— результативність — здатність забезпечувати окрім запланованих результатів інші, не менш важливі;

— надійність — здатність з більшою ймовірністю забезпечувати отримання запланованого результату;

— економічність — здатність давати результати з найменшими затратами часу й засобів;

— принцип врахування всезагальних зв'язків.

Місією системи забезпечення державної безпеки пропонуємо визначити своєчасне виявлення потенційних і реальних загроз державній безпеці, а також адекватне реактивне й проактивне реагування на виявлені загрози.

Система забезпечення державної безпеки України має відповідні функції, що реалізуються шляхом виконання конкретних завдань:

1. Організаційно-управлінська функція забезпечує організацію та управління в системі забезпечення державної безпеки й передбачає виконання таких завдань:

— визначення організаційно-правових засад реагування на загрози державній безпеці;

— визначення та реалізація цілей реактивного та проактивного реагування на загрози державній безпеці;

— планування заходів реактивного та проактивного реагування на загрози державній безпеці;

— організація здійснення заходів реактивного та проактивного реагування на загрози державній безпеці.

2. Основоположна функція забезпечує реалізацію проактивного та реактивного реагування на виявлені загрози державній безпеці. Ця функція передбачає виконання таких завдань:

— проактивне реагування — це запобігання реалізації потенційних загроз державній безпеці;

— реактивне реагування — це мінімізація, локалізація, ліквідація негативних наслідків реалізації реальних загроз державній безпеці.

3. Аналітична функція забезпечує управлінською інформацією суб'єкти забезпечення державної безпеки. Ця функція передбачає виконання таких завдань:

— створення банку даних щодо загроз державній безпеці;

— своєчасне виявлення та оцінка рівня загроз державній безпеці, розробка рекомендацій управлінським структурам стосовно реактивного реагування на ці загрози.

4. Прогностична функція забезпечує прогностичною інформацією суб'єкти забезпечення державної безпеки щодо тенденцій розвитку загроз державній безпеці. Ця функція передбачає виконання таких завдань:

— прогнозування тенденцій розвитку загроз державній безпеці, розробка рекомендацій управлінським структурам проактивного реагування на прогнозовані загрози;

— прогнозування тенденцій розвитку суспільно-політичної ситуації в державі.

5. Інформаційна функція передбачає збирання та опрацювання інформації щодо державної безпеки, її розповсюдження серед суспільства. Ця функція передбачає виконання таких завдань:

— суспільно-політичне інформування про факти розвідувально-підривної діяльності недружньої держави / держави-агресора;



— аналіз змісту матеріалів національних та закордонних ЗМІ на предмет інформаційних загроз державній безпеці України;

— формування позитивного іміджу суб'єктів забезпечення державної безпеки серед українського населення та посилення авторитету цих суб'єктів;

— інформаційне супроводження політики формування сприятливої суспільно-політичної обстановки в державі.

6. Координаційна функція забезпечує взаємодію суб'єктів забезпечення державної безпеки на основі оцінки рівня загроз державній безпеці України. Ця функція передбачає виконання таких завдань:

— оцінка результативності дій щодо реактивного та проактивного реагування на загрози державній безпеці;

— координація діяльності суб'єктів забезпечення державної безпеки з питань реактивного та проактивного реагування на загрози державній безпеці.

Шляхами розв'язання проблем, пов'язаних із вдосконаленням системи забезпечення державної безпеки України, в сучасних умовах є структурно-функціональне моделювання та інституційне проєктування перспективної моделі, а також конструювання вказаної системи. Останнє передбачає впровадження перспективної моделі системи забезпечення державної безпеки України в публічно-управлінську практику відповідно до вимог щодо виконання нею завдань, визначених вище.

Перспективна модель системи забезпечення державної безпеки України містить такі складові: функціональна, інформаційна, інституційна моделі.

Перспективна функціональна модель системи забезпечення державної безпеки передбачає функціонування вказаної системи у двох режимах:

— режим проактивного реагування на загрози державній безпеці — це головне завдання кризового менеджменту у сфері державної безпеки;

— режим реактивного реагування на загрози державній безпеці — це часткове завдання кризового менеджменту у сфері державної безпеки.

Ця модель структурно містить три блоки:

— рефлексивний блок: соціально-психологічні механізми усвідомлення проблематики виявлення та реагування на загрози державній безпеці, інформаційно-аналітичний механізм, механізм науково-методичного забезпечення реагування на згадані загрози.

— організаційно-управлінський блок: правовий, організаційний, інституційний механізми, механізм розвитку та механізми керування системою забезпечення державної безпеки: механізм кадрового, адміністративного, технічного та ресурсного забезпечення.

— інструментальний блок: механізми взаємодії між суб'єктами забезпечення державної безпеки, механізми проактивного та реактивного реагування на загрози державній безпеці.

Перспективна інформаційна модель системи забезпечення державної безпеки України передбачає:

— комплексне застосування в інтересах реактивного та проактивного реагування на загрози державній

безпеці первинної, вищої, масової, безпекової, стратегічної та ситуаційної аналітики;

— розробку паспортів загроз державній безпеці та технологій реагування на них.

Ця модель структурно містить п'ять блоків:

— перший блок. Нормативно-правова модель: закони, стратегії, концепції та програми, на основі яких формується та функціонує система забезпечення державної безпеки.

— другий блок. Ситуативна модель: блок даних загроз державній безпеці; блок ситуацій — опис ситуацій реалізації відповідних загроз державній безпеці.

— третій блок. Концептуальна модель: цільовий блок — формулювання цілей проактивного та реактивного реагування на загрози державній безпеці; блок вибору — вибір критерію оптимальності дій реагування на загрози державній безпеці.

— четвертий блок. Математична модель: система математичних співвідношень, які описують процес забезпечення державної безпеки.

— п'ятий блок. Модель розробки варіантів публічно-управлінських рішень у сферах реактивного та проактивного реагування та розвитку системи забезпечення державної безпеки, у рамках яких визначаються пріоритетні напрями політики забезпечення державної безпеки.

Перспективна інституційна модель системи забезпечення державної безпеки структурно містить такі механізми:

— механізм інформаційного забезпечення державної безпеки;

— механізм інформаційно-аналітичного забезпечення державної безпеки;

— механізм забезпечення управлінської взаємодії суб'єктів забезпечення державної безпеки;

— механізм забезпечення комунікації суб'єктів забезпечення державної безпеки;

— механізм забезпечення організаційної взаємодії між ситуаційними центрами держави;

— механізм науково-методичного забезпечення державної безпеки;

— механізм забезпечення організаційної безпеки публічно-управлінського простору;

— механізм забезпечення інтелектуальної безпеки вищого керівництва держави.

Напрямами впровадження перспективної моделі системи забезпечення державної безпеки України є:

— політико-правове конструювання, що передбачає розробку нормативно-правової бази в галузі державної безпеки;

— структурно-функціональне конструювання, що передбачає створення нових елементів, структур, підсистем, механізмів забезпечення державної безпеки та встановлення зв'язків між ними;

— просторове та часове конструювання, що передбачає створення нових елементів, структур, підсистем, механізмів забезпечення державної безпеки в структурі сектору безпеки;

— організаційне конструювання, що передбачає формування алгоритмів функціонування системи забезпечення державної безпеки України;

— операційно-діяльнісне конструювання, що передбачає розробку правил і принципів діяльності у сфері забезпечення державної безпеки України.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

1. Актуальними теоретико-методологічними проблемами розвитку системи забезпечення державної безпеки України є:

1) на світоглядному рівні діяльності суб'єктів забезпечення державної безпеки України: відсутність адекватних уявлень про державну безпеку України в умовах невизначеності ідеалу Української держави та глобальних трансформацій, наслідком яких є "розмиття" державного суверенітету національної держави;

2) на методологічному рівні діяльності суб'єктів забезпечення державної безпеки України: відсутність системності в розробці термінологічного апарату проблематики забезпечення державної безпеки в офіційному дискурсі національної безпеки й оборони, а також відсутність систематизованих знань з проблематики загроз державній безпеці гібридного характеру, методик діагностування згаданих загроз та прогнозування майбутнього безпекового середовища; відсутність технологій проактивного реагування на згадані загрози; невизначеність перспективних функціональної, інформаційної, інституційної моделей системи забезпечення державної безпеки в контексті вимог динамічного безпекового середовища; брак систематизованих знань щодо позитивного досвіду країн-членів НАТО у сфері реактивного та проактивного реагування на загрози національній безпеці;

3) на інституційному рівні діяльності суб'єктів забезпечення державної безпеки України: недосконалість механізмів забезпечення державної безпеки України та механізмів організації взаємодії і координації дій суб'єктів забезпечення державної безпеки України;

4) на організаційному рівні діяльності суб'єктів забезпечення державної безпеки: низький рівень взаємодії та комунікації між суб'єктами забезпечення державної безпеки; недостатній рівень взаємодії з НАТО з питань впровадження стандартів реактивного та проактивного реагування у сфері національної безпеки.

2. Обґрунтовано, що проєктування та конструювання системи забезпечення державної безпеки має здійснюватися в рамках теорії соціального насильства, теорії війни, теорій міжнародної та національної безпеки, теорії глобалістики, теорії публічного управління, інституціоналізму, теорії державної безпеки.

3. Доведено, що в процесі проєктування та конструювання системи забезпечення державної безпеки України необхідно враховувати загальні та організаційні принципи функціонування системи забезпечення державної безпеки, а також принципи соціального проєктування систем національної безпеки.

4. Місією системи забезпечення державної безпеки запропоновано визначити своєчасне виявлення потенційних і реальних загроз державній безпеці, а також

адекватне реактивне й проактивне реагування на виявлені загрози. Функціями згаданої системи визначено: організаційно-управлінську, основоположну, аналітичну, прогностичну, інформаційну, координаційну.

5. Шляхами розв'язання сформульованих теоретико-методологічних проблем, пов'язаних із вдосконаленням системи забезпечення державної безпеки України, в сучасних умовах є структурно-функціональне моделювання та інституційне проєктування перспективної моделі, а також конструювання вказаної системи. Це передбачає розробку перспективних функціональної, інформаційної, інституційної моделей системи забезпечення державної безпеки України та впровадження їх у публічно-управлінську практику у сфері забезпечення державної безпеки України.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у політико-правовому конструюванні системи забезпечення державної безпеки України.

### Література:

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України": Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>

2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про запровадження національної системи стійкості": Указ Президента України від 20.08.2021 № 479/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text>

3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року "Про Стратегію забезпечення державної безпеки": Указ Президента України від 16.02.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56/2022#Text>

4. Безпека сталого розвитку України: побудова в умовах глобальних викликів: моногр. / кол. авторів: В.О. Ананьїн, В.В. Горлинський, О.О. Пучков та ін.; за ред. В.О. Ананьїна. К.: ІСЗЗІ НТУУ "КПІ", 2009. 271 с.

5. Абрамов В.І. Духовність суспільства: методологія системного вивчення: моногр. К.: КНЕУ, 2014. 236 с.

6. Методологія стратегічного планування в умовах глобальних загроз національній безпеці та міжнародній стабільності: моногр. / кол. авт.: В.І. Абрамов, Т.В. Запорожець, Р.Р. Марутян та ін.; за заг. ред. Л.М. Шипілової. К.: НАДУ. 2018. 232 с.

7. Абрамов В.І., Зюзя О.В. Удосконалена базова модель міждержавного протиборства з урахуванням сучасних тенденцій російсько-української війни. Державне управління: удосконалення та розвиток, 2022. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2679>

8. Сурмин Ю.П. Социальное проектирование в кризисном обществе: методологический аспект. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України, 2014. № 3. С. 5—17.

9. Шевченко М.М., Зозуля О.С., Лепіхов А.В., Храпач Х.С. Російсько-українська війна: особливості реалізації загроз державному суверенітету України та перспективи виходу з війни: зб. наук. пр. Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони імені Івана Черняхівського, 2022. № 2 (75). С. 6—15.

10. Костенко Д.М. Формування мережевої архітектури публічного управління в контексті забезпечення національної безпеки: дис. ... докт. філософії: спец. 281 / НАДУ. К., 2021. 245 с.

11. Руденко О. Забезпечення державної безпеки України в системі захисту національних інтересів: зб. наук. пр. Донецьк. держ. ун-ту упр. Серія "Державне управління". 2019. Т. XX. Вип. 312. С. 42—50.

12. Балан М.І. Державне реагування на загрози суспільно-політичній стабільності в Україні: дис. ... докт. філософії: спец. 281 / НАДУ. К., 2020. 222 с.

13. Давиденко О.Г. Державне управління системою профілактики та протидії загрозам суспільно-політичній стабільності України: теоретичний аспект: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01 / НАДУ. К., 2021, 286 с.

14. Соколов В.А. Інституалізація аналітичної діяльності в системі забезпечення національної безпеки: зарубіжний та вітчизняний досвід: моногр. К.: НАДУ, 2021. 375 с.

15. Шевченко М.М. Соціально-філософська концепція науково-освітнього забезпечення публічного управління у сфері національної безпеки України. Гілея, 2018. Вип. 134. С. 320—325.

16. Шевченко М.М. Проблема забезпечення "організаційної безпеки" держави. Проблеми забезпечення національної безпеки України на сучасному етапі державотворення / Матеріали круглого столу (К., 21 жовт. 2010 р.). / за заг. ред. Г.П. Ситника. К.: НАДУ, 2011. С. 64—66.

17. Шляхи удосконалення системи державного управління забезпеченням національної безпеки України: моногр. / авт. кол.: Г.П. Ситник, В.І. Абрамов, М.М. Шевченко та ін.; за ред. Г.П. Ситника, В.І. Абрамова. К.: МАЙСТЕР КНИГ, 2012. 536 с.

#### References:

1. President of Ukraine (2020), Decree "On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine "On the National Security Strategy of Ukraine", available at: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (Accessed 25 Nov 2022).

2. President of Ukraine (2021), Decree "On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated August 20, 2021 "On the introduction of the national stability system"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text> (Accessed 25 Nov 2022).

3. President of Ukraine (2022), Decree "On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated December 30, 2021 "On the Strategy for Ensuring State Security"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56/2022#Text> (Accessed 25 Nov 2022).

4. Anan'in, V.O. Horlyns'kyj, V.V. and Puchkov, O.O. (2009), Bezpeka staloho rozvytku Ukrainy: pobudova v umovakh hlobal'nykh vyklykiv [The security of sustainable development of Ukraine: construction in the conditions of global challenges], ISZZI NTUU "KPI", Kyiv, Ukraine.

5. Abramov, V.I. (2014), Dukhovnist' suspil'stva: metodolohiia systemnoho vyvchennia [Spirituality of society: methodology of systematic study], KNEU, Kyiv, Ukraine.

6. Abramov, V.I. Zaporozhets', T.V. and Marutian, R.R. (2018), Metodolohiia stratehichnoho planuvannia v umovakh hlobal'nykh zahroz natsional'nij bezpetsi ta mizhnarodnij stabil'nosti [Methodology of strategic planning in conditions of global threats to national security and international stability], NADU, Kyiv, Ukraine.

7. Abramov, V. and Ziuzia, O. (2022), "Improved basic model of interstate conflict taking into account current trends of the russian-ukrainian war", Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok, [Online], vol. 5, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2679> (Accessed 25 Nov 2022).

8. Surmyn, Yu.P. (2014), "Social design in a crisis society: methodological aspect", Visnyk Natsional'noi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy, vol. 3, pp. 5—17.

9. Shevchenko, M.M. Zozulia, O.S. Lepikhov, A.V. and Khrpach, Kh.S. (2022), "The Russian-Ukrainian war: peculiarities of the implementation of threats to the state sovereignty of Ukraine and prospects for exiting the war", Zb. nauk. pr. Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen' Natsional'noho universytetu oborony imeni Ivana Cherniakhivs'koho, vol. 2 (75), pp. 6—15.

10. Kostenko, D.M. (2021), "Formation of the network architecture of public administration in the context of ensuring national security", Ph.D. Thesis, NADU, Kyiv, Ukraine.

11. Rudenko, O. (2019), "Ensuring the state security of Ukraine in the system of protection of national interests", Zb. nauk. pr. Donets'k. derzh. un-tu uпр. Seriia "Derzhavne upravlinnia", vol. XX, no. 312, pp. 42—50.

12. Balan, M.I. (2020), "State response to threats to socio-political stability in Ukraine", Ph.D. Thesis, NADU, Kyiv, Ukraine.

13. Davydenko, O.H. (2021), "Public administration of the system of prevention and counteraction to threats to socio-political stability of Ukraine: theoretical aspect", Ph.D. Thesis, Public Administration, NADU, Kyiv, Ukraine.

14. Sokolov, V.A. (2021), Instytualizatsiia analitychnoi diial'nosti v systemi zabezpechennia natsional'noi bezpeky: zarubizhnyj ta vitchyznanyj dosvid [Institutionalization of analytical activity in the national security system: foreign and domestic experience], NADU, Kyiv, Ukraine.

15. Shevchenko, M.M. (2018), "Socio-philosophical concept of scientific and educational provision of public administration in the sphere of national security of Ukraine", Hileia, vol. 134, pp. 320—325.

16. Shevchenko, M.M. (2011), "The problem of ensuring "organizational security" of the state", Problemy zabezpechennia natsional'noi bezpeky Ukrainy na suchasnomu etapi derzhavotvorennia. Materialy kruhloho stolu [Problems of ensuring national security of Ukraine at the current stage of state formation. Materials of the round table], NADU, Kyiv, Ukraine, pp. 64—66.

17. Sytnyk, H.P. Abramov, V.I. and Shevchenko, M.M. (2012), Shliakhy udoskonalennia systemy derzhavnoho upravlinnia zabezpechenniam natsional'noi bezpeky Ukrainy [Ways to improve the state management system for ensuring the national security of Ukraine], MAJSTER KNYH, Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 06.12.2022 р.*

М. М. Стадник,  
д. філос. н., професор кафедри публічного управління та адміністрування,  
Університет Григорія Сковороди в Переяславі  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4264-8054>  
В. В. Редзюк,  
к. і. н., доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Університету Григорія Сковороди в Переяславі  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1762-5042>

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.23.102

# СУБ'ЄКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

М. Stadnyk,  
Doctor of Sciences in Philosophy, Professor of the Department of Public Management  
and Administration, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav  
V. Redziuk,  
PhD in Historical Sciences, Associate Professor of the Department of Public Management  
and Administration, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav

## SUBJECTS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

**Статтю присвячено аналізу основних суб'єктів публічного управління. У нинішньому процесі державотворення в Україні запити на публічне управління зумовлені тим, що представники різних груп інтересів отримали реальну можливість брати участь у формуванні політичного порядку денного, впливати на процес розроблення й втілення управлінських рішень, та, спільно з всіма учасниками публічного управління, вибудовувати складну мережу взаємозв'язків та взаємовідношень. У такому вираженні публічне управління — це перш за все, легітимний спосіб формування стратегічних політико-економічних рішень та й механізм їх схвалення проведення державної публічної політики. Проте публічне управління постає засобом використання демократичних основ мобілізації суспільства і може виступати як напрям легітимації владних структур. Виокремлено принципи публічного управління. Окреслено коло основних суб'єктів, виділено тенденції та означено основні напрями подальшого розвитку публічного управління в Україні.**

**The article is devoted to the analysis of the main subjects of public administration. In the current state-building process in Ukraine, requests for public administration are due to the fact that representatives of various interest groups have received a real opportunity to participate in the formation of the political agenda, to influence the process of development and implementation of management decisions, and, together with all participants in public administration, to build a complex network interconnections and relationships. It is shown that the value of public administration lies in the fact that it is a necessary condition for the existence of a strong democratic state and at the same time the main attribute of a developed civil society. In this expression, public administration is, first of all, a legitimate way of forming strategic political and economic decisions and the mechanism of their approval for the implementation of state public policy. Such a socio-humanitarian policy can**

*be implemented without the use of a democratic procedure, but public administration appears as a means of using the democratic foundations of society mobilization and can act as a direction of legitimization of power structures. In Ukraine, in the process of democratic development of society, the subjects of public administration are distinguished, they form strategic development priorities. In the basis of their public management activity are common human values, which realize the gradual formation of the principles of public management.*

*A number of factors oppose the effective implementation of electronic governance: insufficient formation of regulatory and legal support; insufficient level of the national information and communication infrastructure; low level of financing and efficiency of use of available resources; low level of informatization of certain sectors of the economy and regions; insufficient level of knowledge of information and communication technologies among civil servants and citizens in general; complex process of adaptation of citizens to social innovations.*

*They become not only a specific form of communication of subjects of the political process, but also a necessary condition for the further development of democracy in our country. The principles of public administration are highlighted. The circle of main subjects is outlined, trends are highlighted and the main directions of further development of public administration in Ukraine are defined.*

*Ключові слова: публічне управління, принципи публічного управління, суб'єкти публічного управління.  
Key words: public administration, principles of public administration, subjects of public administration.*

**ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ  
У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК  
ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ  
ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Утвердження демократичних цінностей в суспільстві, формування основ громадянського суспільства, розбудова правової держави, процеси децентралізації, потреба нейтралізації негативних тенденцій, посилення тиску на діяльність урядових структур з боку суспільства, необхідність формування засад публічного управління в Україні вимагають розуміння публічно-політичної осмисленості діяльності його суб'єктів в системі публічного управління.

**АНАЛІЗ ОСТАННІХ  
ДОСЛІДЖЕНЬ  
І ПУБЛІКАЦІЙ**

Значною мірою формуванню сучасного бачення ролі публічності в системі вироблення та реалізації державної політики сприяли праці таких зарубіжних та вітчизняних вчених як: В. Ємельянов, О. Пархоменко-Куцевіл, О. Пухкал, Ю. Саух, О. Титаренко, В. Карлова, О. Карпенко, С. Хаджирадєва та ін. Їх досвід є надзвичайно корисним для України. Водночас нині бракує досліджень пов'язаних з питаннями теорії публічного управління.

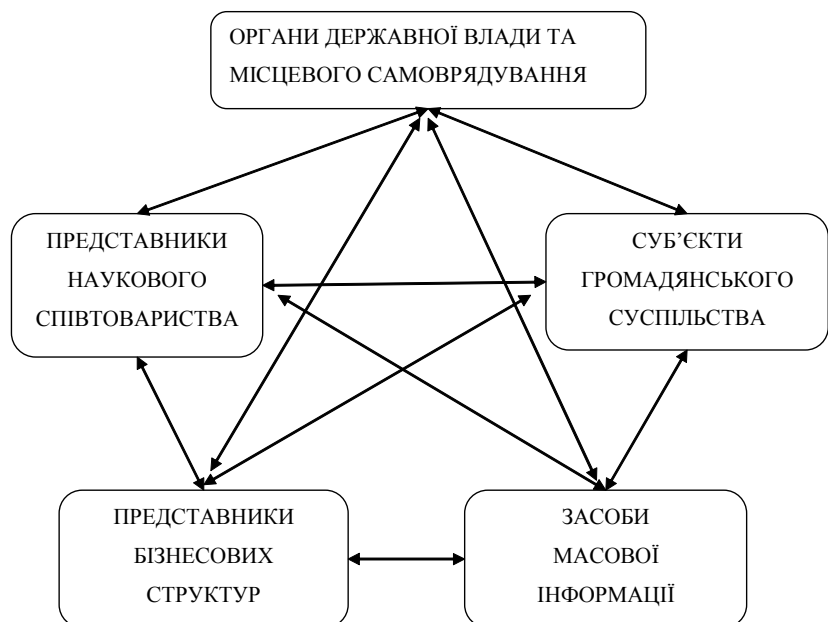
Проте, незважаючи на досить значну кількість праць, питання суб'єктів публічного політики в Україні є недостатньо розробленим.

**МЕТА СТАТТІ**

Проаналізувати суб'єкти публічного управління та виокремити принципи їх діяльності.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ  
ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ  
ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ  
НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Глобальні ризики, які загрожують світу, сформували нові виклики у сфері публічного управління, як форми політичного процесу, що реалізується в публіч-



**Рис. 1. Суб'єкти публічного управління**

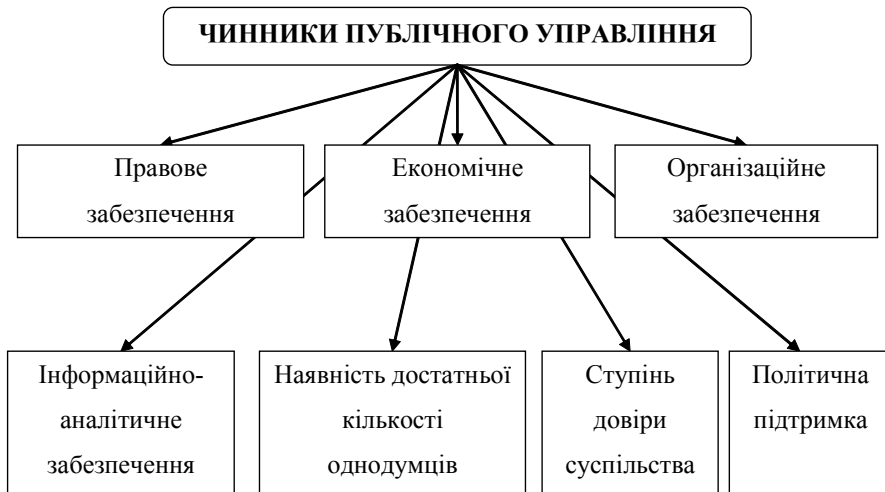


Рис. 2. Чинники публічного управління

ному просторі, підтримується інформаційно-комунікаційними ресурсами та представлена комплексом прозорих вертикальних та горизонтальних взаємодій його учасників [1, с. 87].

Особливістю сучасних політичних процесів є значне зростання вимог, які суспільство пред'являє політичній системі, що спонукає державу перекладати окремі управлінські функції на інших, недержавних, акторів, які все активніше включаються у процеси вироблення політики, спрямованої на забезпечення суспільних інтересів і задач.

В Україні, запити на публічне управління були зумовлені тим, що численні групи інтересів отримали реальну можливість брати участь у формуванні політичного порядку денного, впливати на процес розроблення й втілення політичних рішень, та, спільно з всіма учасниками політичного процесу, вибудовувати складну мережу взаємозв'язків (рис. 1).

Належачи до різних організацій та представляючи іноді протилежні інтереси, численні дійові суб'єкти публічним управлінням забезпечують гармонізацію соціальних інтересів [2]. А тому, лише конструктивна взаємодія всіх суб'єктів політичного процесу забезпечує публічне вироблення ефективних стратегічних завдань, від вирішення яких залежить майбутнє держави. Перевагою такого публічного управління є те, що воно сприяє:

- забезпеченню відкритості й прозорості дій органів державної влади та місцевого самоврядування, активізації участі всіх інших суб'єктів політичного процесу у формуванні, виробленні та реалізації політичного курсу [3];

- налагодженню зворотного зв'язку з громадськістю, публічного діалогу,

- партнерських стосунків органів державної влади та інститутів громадянського суспільства, підвищенню ефективності механізму залучення громадськості до розроблення та реалізації державної політики;

- засобом масової інформації в наданні суспільству можливості не лише знайомитися з перебігом подій, з позицією політичних та громадських лідерів, виступати основним каналом передачі інформації, в тому числі і політичної, а й бути каналом впливу на суб'єкти публічної політики;

- підтриманню публічності відносин влади та бізнесу [4];

- співпраці суб'єктів політичного процесу з представниками фахових наукових знань та з незалежними аналітичними центрами, що є невід'ємним елементом демократичної політичної культури.

Особливістю публічного управління є те, що як держава, так і громадянське суспільство вимушені апелювати до громадян, потребуючи схвалення та суспільної підтримки обраного варіанта рішень та дій, оскільки політичне управління реалізується як через суспільство, так і через державні інститути публічної влади. Саме тому, намагаючись досягти під-

тримки та ефекту мобілізації суспільства, держава, використовує сучасні методи формування громадської думки. Разом з тим публічне управління, регламентовано демократичними процедурами, легітимізує громадську думку, створює контрагента в особі громадськості, готового до діалогу. Саме у результаті такого діалогу відбувається легітимація влади. Цінність публічного управління полягає в тому, що воно є необхідною умовою існування сильної демократичної держави та одночасно головним атрибутом розвинутого громадянського суспільства. У такому вираженні публічне управління — це перш за все, легітимний спосіб формування стратегічних політико-економічних рішень та й механізм їх схвалення проведення державної публічної політики. Подібна соціогуманітарна політика може реалізовуватися і без використання демократичної процедури, проте публічне управління постає засобом використанням демократичних основ мобілізації суспільства і може виступати як напрям легітимації владних структур.

Отже, публічне управління, реалізуючи політику таких суб'єктів як: органи державної влади та місцевого самоврядування, громадянське суспільство, представників наукового співтовариства та бізнесових структур забезпечує узгодження інтересів заінтересованих сторін і спрямоване на досягнення суспільно-значимих цілей щодо вирішення суспільно-важливих завдань.

Аналізуючи феномен сучасного публічного управління варто відмітити поступове становлення принципів цього процесу:

- утвердження гласності: свобода слова, відсутність монополії на засоби масової інформації, наявність альтернативних ЗМІ;

- формування засад політичного плюралізму: свобода конкуренції та суперництва політичних еліт, зокрема правлячої політичної еліти та опозиційної;

- законодавче закріплення соціальної мобільності еліт шляхом встановлення терміну перебування при владі виборних та призначених осіб;

- формування соціальних цінностей щодо дотримання балансу інтересів різних соціальних сил як важливий елемент демократичного розвитку суспільства та економічної стабільності держави;

— виокремлення законодавчих основ необхідності дотримання демократичних процедур політичного процесу;

— формування загального прогресивного поступу щодо становлення публічної діяльності, пов'язаного з розвитком громадянського суспільства в Україні.

І все ж, якщо розглядати публічне управління як низку послідовних рішень, прийнятих різними політичними суб'єктами, варто враховувати наявність чинників, що сприяють її формуванню (рис. 2).

Одним з інструментів дієвої реалізації публічного управління в Україні є впровадження електронного урядування, такої форми організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів публічної влади та органів місцевого самоврядування з безпосереднім використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій, орієнтованих на задоволення потреб громадськості.

Впровадження електронного урядування є нагальною потребою у зв'язку із наявністю таких першочергових завдань, як:

— забезпечення якісно нового рівня управління державою та суспільством в цілому;

— вдосконалення взаємодії між органами державної влади, бізнесом та громадянами;

— необхідність підвищення:

— рівня довіри суспільства до влади;

— якості державних послуг;

— зниження витрат на утримання державного апарату.

— підвищення активності громадян та бізнесу у формуванні та реалізації політико-адміністративних рішень;

— підвищення конкурентоспроможності національної економіки та міжнародного іміджу України;

— зменшення адміністративного навантаження на організації та громадян, пов'язаного з поданням в органи державної влади необхідної інформації, зниження кількості звернень громадян в органи державної влади для надання послуг і скорочення часу очікування за рахунок підвищення оперативності взаємодії органів державної влади на основі інформаційно-комунікативних технологій;

— гарантування рівня інформаційної відкритості та прозорості діяльності органів державної влади, підвищення рівня довіри та взаємодії, скорочення витрат часу на реалізацію людиною і громадянином своїх конституційних прав та обов'язків за рахунок створення нових та модернізації діючих відомчих сайтів у мережі Інтернет.

З метою інтенсифікації процесу е-урядування:

— схвалено Концепцію Національної програми інформатизації;

— сформульовані Основні засади розвитку інформаційного суспільства України;

— прийнято понад 15 Постанов Кабінету Міністрів України, які формують загальні правові основи одержання, використання, поширення та зберігання інформації, закріплюють право особи на інформацію в усіх сферах суспільного та державного життя України;

— створені Центри надання адміністративних послуг, в яких надаються адміністративні послуги через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами отримання адміністративних послуг.

Проте, станом лише на 16.01.20 року, створено 797 і 51 тер. підрозділ, 161 від. роб. місце та 8 мобільних ЦНАПів, водночас, процес їх утворення й структурування продовжується [5].

Ефективному впровадженню електронного урядування протидіють ряд факторів:

— недостатня сформованість нормативно-правового забезпечення;

— недостатній рівень національної інформаційно-комунікаційної інфраструктури;

— низький рівень фінансування та ефективності використання наявних ресурсів;

— низький рівень інформатизації окремих галузей економіки та регіонів;

— недостатній рівень володіння інформаційно-комунікаційними технологіями серед державних службовців та громадян в цілому;

— складний процес адаптації громадян до соціальних інновацій.

Феноменом становлення публічного управління в Україні є той факт, що на загальнодержавному рівні не в повній мірі підготовлено висококваліфікованих фахівців у цій сфері як державного управління, так і місцевого самоврядування. Зрозуміло, що це не може в короткий термін задовільнити потребу органів публічної влади у висококваліфікованих фахівцях, а тому, вочевидь, необхідно відкрити широкий доступ громадськості до отримання відповідної фахової підготовки зі спеціальності "Публічне управління та адміністрування".

### ВИСНОВКИ З ПРИВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ В ЦЬОМУ НАПРЯМІ

В Україні в процесі демократичного розвитку суспільства відбувається виокремлення суб'єктів публічного управління, вони формують стратегічні пріоритети розвитку. В основі їх публічно-управлінської діяльності постають загальнолюдські цінності, які реалізують поступове становлення принципів публічного управління. Вони стають не лише специфічною формою комунікації суб'єктів політичного процесу, а й необхідною умовою подальшого розвитку демократії в нашій державі. Управлінські та політичні рішення сьогодення можуть бути ефективними лише за умови дотримання принципів публічної політики, тобто, якщо вони: формуються високопрофесійною, здатною враховувати тенденції часу владою з урахуванням всіх основних суспільних груп інтересів, вимог щодо ефективно діючого громадянського контролю, політичної опозиції, незалежних засобів масової інформації, тощо. З іншого боку, прозоро впроваджуються в практику компетентними виконавцями.

З метою більш дієвого процесу становлення публічного управління в Україні необхідно: підвищити рівень підготовки державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування до роботи в умовах сучасних вимог публічного управління. Необхідно розширити коло наукових інтересів у сфері формування засад

публічності управлінської діяльності, інтенсифікувати процес впровадження електронного урядування, розробити теоретико-методологічні основи публічного управління в Україні шляхом проведення семінарів, круглих столів, конференцій з обміну досвідом, в тому числі і з колегами з країн ЄС, що мають досвід публічної політичної діяльності.

## Література:

1. Стадник М. М., Ігнатенко Н. В., Бріт О. В., Майдаевич Л. О. Управлінські пріоритети сталого розвитку суспільства. Інвестиції: практика та досвід. 2021. лют. (№ 4). С. 86—93.

2. Svistunov O., Panchenko A., Stadnyk M., Li M. (2020) Strategic management of intellectual capital of the enterprise in the framework of informatization of the economy. Academy of Strategic Management Journal, Volume 19, Issue 1, URL: <https://www.abacademies.org/articles/Strategic-management-of-intellectual-capital-of-the-enterprise-in-the-framework-of-informatization-of-the-economy-1939-6104-19-1-488.pdf>

3. Стадник Н. Н. Молодежная политика европейского союза как фактор социально-экономической безопасности личности // Economic security the theory, methodology, practice. Collective monograph. Pegasus publishing, Lisbon, Portugal, 2018. p. 62—73.

4. Stadnyk M. M., Chekhovych S. B., Yermakova H. S., Kolyukh V. V., Nurullaiev I. S. The Factors of Constitutional Support for the Rule of Law in the System of Public Authorities", WSEAS Transactions on Environment and Development, vol. 18, pp. 182—190, 2022 epository.lppm.unila.ac.id/45457/1/The%20Empowerment%20of%20Critical%20and%20Creative%20Thinking%20%28CCT%29%20Skills%20through%20Inquiry%20Social%20Complexity%20%28ISC%29-based%20Student%20Worksheets.pdf

5. Інформація щодо центрів надання адміністративних послуг в регіонах України (станом на 01.01.2020) <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=288da497-975a-4de1-9bb0-7ad77b80fba9&title=InformatsiiaSchodoTsentrivNadanniaAdministrativnikhPoslugURegionakhUkraini-stanomNa01-110-2019->

## References:

1. Stadnyk, M. Ihnatenko, N. Brit, O. and Maidaevych, L. (2021), "Administrative priorities of steady development of society", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 4, pp. 86—92.

2. Svistunov, O. Panchenko, A. Stadnyk, M. and Li, M. (2020), "Strategic management of intellectual capital of the enterprise in the framework of informatization of the economy", Academy of Strategic Management Journal, vol. 19, issue 1, available at: <https://www.abacademies.org/articles/Strategic-management-of-intellectual-capital-of-the-enterprise-in-the-framework-of-informatization-of-the-economy-1939-6104-19-1-488.pdf> (Accessed 15 Nov 2021).

3. Stadnyk, N.N. (2018), "Youth policy of the European Union as a factor in the socio-economic security of the individual", Economic security the theory, methodology, practice. Collective monograph, Pegasus publishing, Lisbon, Portugal, pp. 62—73.

4. Stadnyk, M.M. Chekhovych, S.B. Yermakova, H.S. Kolyukh, V.V. and Nurullaiev, I.S. (2022), "The Factors of Constitutional Support for the Rule of Law in the System of Public Authorities", WSEAS Transactions on Environment and Development, vol. 18, pp. 182—190, available at: [epository.lppm.unila.ac.id/45457/1/The%20Empowerment%20of%20Critical%20and%20Creative%20Thinking%20%28CCT%29%20Skills%20through%20Inquiry%20Social%20Complexity%20%28ISC%29-based%20Student%20Worksheets.pdf](https://epository.lppm.unila.ac.id/45457/1/The%20Empowerment%20of%20Critical%20and%20Creative%20Thinking%20%28CCT%29%20Skills%20through%20Inquiry%20Social%20Complexity%20%28ISC%29-based%20Student%20Worksheets.pdf) (Accessed 15 Nov 2022).

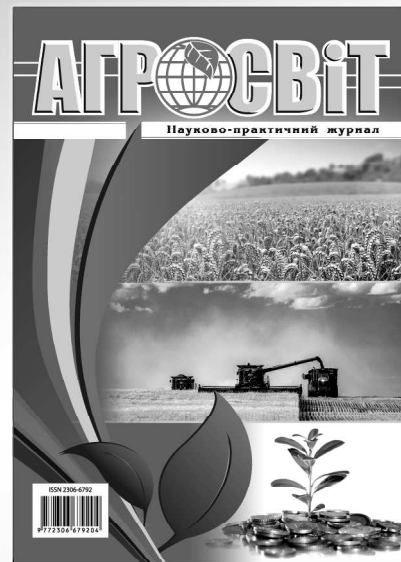
5. Ministry of Economy of Ukraine (2020), "Information on administrative service centers in the regions of Ukraine (as of January 1, 2020)", available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=288da497-975a-4de1-9bb0-7ad77b80fba9&title=InformatsiiaSchodoTsentrivNadanniaAdministrativnikhPoslugURegionakhUkraini-stanomNa01-110-2019-> (Accessed 15 Nov 2022).

Стаття надійшла до редакції 18.11.2022 р.

# АГРОСВІТ

[www.agrosvit.info](http://www.agrosvit.info)

Передплатний індекс: 23847



**Виходить 24 рази на рік**

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

**Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**



Ю. А. Дум'як,  
аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку, Науково-навчальний інститут  
державного управління Національного університету "Львівська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1901-9177>

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.23.107

# РОЛЬ МИТНОГО КОНТРОЛЮ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ УКРАЇНИ

Yu. Dumiak,  
Postgraduate student, Institute of Public Administration  
of Lviv Polytechnic National University, Ukraine, Bryukhovychi, Lviv region

## THE ROLE OF CUSTOMS CONTROL IN THE SYSTEM OF PUBLIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN UKRAINE

*У статті проаналізовано місце та роль митного контролю у системі публічного управління сталим розвитком України. Проаналізовано основні принципи, форми, функції та особливості митного контролю та здійснено узагальнення його теоретичних та практичних засад здійснення в умовах сталого розвитку країни, розвитку громадянського суспільства, здійснення глобалізаційних тенденцій. Охарактеризовано основні світові тенденції сталого розвитку та їх імплементації у вітчизняну систему публічного управління в контексті здійснення митної справи. Систематизовано основні властивості митного контролю, які визначають його роль як інструментарію здійснення державної митної політики. Акцентовано увагу на процедурних питаннях здійснення митного контролю, зокрема на заборонах та обмеженнях щодо переміщення товарів через митний кордон України з метою дотримання міжнародних домовленостей у сфері сталого розвитку.*

*Ukraine has joined the global processes of formation and sustainable development of the world space. The formation of a common space on the European continent brought Ukraine closer to globalization changes. The Customs Union became one of the first pillars on which the European Union (hereinafter referred to as the EU) was based. With its advent, duties on internal borders were abolished and a general system of import taxation was established. Customs control at internal borders disappeared at the same time. Currently, customs control and customs services are found only at the external borders of the EU. They are entrusted not only with the function of controlling the flow of goods, but also with protecting the environment, protecting cultural values and much more. In general, a customs union is a single trading area in which all goods move freely, regardless of whether they were produced directly in the EU or were imported. During*

**2016—2017 in Ukraine, the prerequisites were laid for the implementation of large-scale progress in the processes of adaptation of domestic legislation, the activities of public administration institutions and their officials to the basic principles and principles of sustainable global development. The Global Sustainable Development Goals until 2030 and the results of their adaptation, taking into account the specifics of Ukraine's development, set out in the National Report "Sustainable Development Goals: Ukraine", should ensure compliance with the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030 taking into account Ukrainian practice. Each global goal has been revised, taking into account the specifics of national development. The result of this work was a national system consisting of 86 tasks of national development. The main national tasks, indicators for monitoring the implementation of tasks and targets for achievement by 2030 are reflected in the National Report "Sustainable Development Goals: Ukraine". The article analyzes the place and role of customs control in the system of public management of sustainable development in Ukraine. The main principles, forms, functions and features of customs control are analyzed and generalization of its theoretical and practical foundations for implementation in the conditions of sustainable development of the country, development of civil society, globalization trends is carried out.**

*Ключові слова: митний контроль, публічне управління, сталий розвиток, державна митна політика.  
Key words: customs control, public administration, sustainable development, state customs policy.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Україна приєдналася до глобальних процесів формування та забезпечення сталого розвитку у світовому просторі. Формування спільного простору на європейському континенті істотно наблизило Україну до глобалізаційних змін. Митний союз став одним з перших стовпів на якому базувався Європейський Союз (далі — ЄС). З його появою було відмінено мита на внутрішніх кордонах та встановлено загальну систему оподаткування імпорту. Митний контроль на внутрішніх кордонах одночасно зник. Зараз митний контроль та митні служби зустрічаються лише на зовнішніх кордонах ЄС. На них покладено не лише функція контролювання товарного потоку, але й функції захисту навколишнього середовища, захист культурних цінностей та багато іншого. Взагалі митний союз представляє собою єдину торгову зону, в якій всі товари переміщуються вільно не залежно від того, чи були вони вироблені безпосередньо на території ЄС, чи були імпортовані. Упродовж 2016—2017 рр. в Україні було закладено передумови до здійснення масштабного поступу до процесів адаптації вітчизняного законодавства, діяльності інституцій публічного управління та їх посадових осіб основним принципам та засадам сталого світового розвитку. З метою

забезпечення національних інтересів України щодо сталого розвитку економіки, громадянського суспільства і держави для досягнення зростання рівня та якості життя населення, додержання конституційних прав і свобод людини і громадянина визначено, що підтримуючи проголошені резолюцією Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй від 25 вересня 2015 року №70/1 [9] глобальні цілі сталого розвитку до 2030 року та результати їх адаптації з урахуванням специфіки розвитку України, викладені у Національній доповіді "Цілі сталого розвитку: Україна", мають забезпечувати дотримання Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року: Для цього потрібно адаптувати Цілі сталого розвитку з урахуванням української практики. Кожна глобальна ціль була переглянута, беручи до уваги специфіку національного розвитку. Результатом цієї роботи стала національна система, яка складається із 86 завдань національного розвитку. Основні національні завдання, індикатори для моніторингу виконання завдань та цільові орієнтири для досягнення до 2030 року відображено в Національній доповіді "Цілі сталого розвитку: Україна".

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням питань щодо сталого розвитку соціальних і економічних сфер на різних рівнях управлін-

ня присвячені роботи Г. Брундланда, Г. Дейлі, Б. Хьюс, О. Ареф'єва, Н. Алексеєнко, Т. Антошко, Г. Астапова, О. Амоша, І. Бланка, Г. Васильченко, Н. Васюткіна, А. Воронкова, Л. Головкова, В. Герасимчука, Г. Гутмана, Д. Задихайло, Н. Єременко, О. Захарченко, І. Ігнат'єва, Г. Кларка, Н. Краснокутської, Б. Карпінського, О. Кузнецова, Л. Лігоненко, О. Мниха, Л. Мельника, Д. Медоуса, А. Оніші, Ю. Погорелова, В. Пономаренко, А. Піковського, І. Парасюка, О. Раєвнєвої, Н. Касьянова, В. Кондратьєва, М. Калинчикова, Р. Марушкова, Т. Мостенської, О. Михайленко, О. Суцєнко, О. Сохачької, А. Степанова, В. Євтушевського, З. Шершньова, А. Шакірова та ін. Українські вчені в своїх працях також досліджують, серед іншого, і питання публічного управління сталим розвитком, зокрема В. Базилевич, Є. Борщук, В. Будкін, В. Геєць, Б. Данилишин, М. Долішній, С. Доргунцов, В. Гусєв, Я. Жаліло, І. Запатріна, М. Згуровський, В. Кравцов, Е. Лібанова, С. Лісовський, А. Максюта, О. Маслюківська, О. Марушевський, А. Мельник, О. Нижник, С. Романюк, Л. Руденко, Т. Тимочко, Л. Шостак, В. Шевчук, М. Хвесик, Н. Чала та ін. Основи нормативно-правового забезпечення митного контролю як елемента державного контролю у системі публічного управління сталим розвитком України становлять законодавчі та підзаконні акти України, інших держав, міжнародні договори та інші акти.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Загальною проблемою у контексті даного дослідження виступає публічне управління сталим розвитком України, зокрема через застосування митного контролю. Невирішеною проблемою виступає виокремлення ролі митного контролю як інструменту для досягнення цілей сталого розвитку, у тому числі визначені державною митною політикою. Метою пропонованої статті є визначення ролі митного контролю у системі публічного управління сталим розвитком України через систематизацію його властивостей, основних теоретичних та практичних засад.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В Україні створена національна система завдань та показників Цілей сталого розвитку, яка забезпечує міцну основу для подальшого комплексного моніторингу їх виконання. Загалом, 17 цілей та 86 національних завдань інкорпоровані у 145 нормативно-правових актів Уряду, на реалізацію цілей і завдань спрямовано 1052 завдання та 3465 заходів, закріплених у цих актах. Для встановлення стратегічних рамок сталого розвитку України на період до 2030 року Мінекономрозвитку очолило інклюзивний процес національної локалізації Цілей сталого розвитку, який тривав протягом 2016 року за участі профільних міністерств та відомств, агентств ООН в Україні, міжнародних організацій, бізнес-спільноти, експертного середовища, громадських організацій (насамперед таких, які представляють інтереси найбільш вразливих груп населення) та громадянського суспільства. Науковий супровід здійснювався Національною академією наук України [5].

З метою забезпечення національних інтересів України щодо сталого розвитку економіки, громадянського суспільства і держави для досягнення зростання рівня та якості життя населення, додержання конституційних прав і свобод людини і громадянина було прийнято Указ Президента України №722/2019 від 30 вересня 2019 року [7]. Підтримуючи проголошені резолюцією Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй від 25 вересня 2015 року № 70/1 глобальні цілі сталого розвитку до 2030 року та результати їх адаптації з урахуванням специфіки розвитку України, викладені у Національній доповіді "Цілі сталого розвитку: Україна", прийнято рішення забезпечувати дотримання таких Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року:

- 1) подолання бідності;
- 2) подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства;
- 3) забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці;
- 4) забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх;
- 5) забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат;
- 6) забезпечення доступності та сталого управління водними ресурсами та санітарією;
- 7) забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх;
- 8) сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх;
- 9) створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям;
- 10) скорочення нерівності;
- 11) забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст, інших населених пунктів;
- 12) забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва;
- 13) вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками;
- 14) збереження та раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку;
- 15) захист та відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення і повернення назад (розвертання) процесу деградації земель та зупинка процесу втрати біорізноманіття;
- 16) сприяння побудові миролюбного и відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях;
- 17) зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках глобального партнерства в інтересах сталого розвитку.

Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року є орієнтирами для розроблення проектів прогнозних

і програмних документів, проектів нормативно-правових актів з метою забезпечення збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку України.

Державний контроль за різними сферами та видами діяльності безумовно безпосередньо здійснюється у тому числі для досягнення зазначених цілей. Митний контроль, виступаючи одним з елементів державного контролю безпосередньо виконує ці функції під час перетину державного кордону юридичними та фізичними особами, руху товарів, транспортних засобів тощо. Потрібно зазначити, що загалом митна справа здійснюється з додержанням прийнятих у міжнародній практиці форм декларування товарів, методів визначення митної вартості товарів, систем класифікації та кодування товарів та системи митної статистики, інших загально-визначаних у світі норм і стандартів. Засади митної справи, зокрема, правовий статус митних органів, митна територія та митний кордон України, процедури митного контролю та митного оформлення товарів, що переміщуються через митний кордон України, митні режими та умови їх застосування, заборони та/або обмеження щодо ввезення в Україну, вивезення з України та переміщення через територію України транзитом окремих видів товарів, умови та порядок справляння митних платежів, митні пільги, визначаються Митним Кодексом України та іншими законами України.

Безпосереднє керівництво здійсненням митної справи покладається на центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну митну політику.

Особливість митного контролю визначена основними принципами здійснення загалом митної справи. Національне законодавство визначає такі принципи, які відповідно використовують для адаптації здійснення митного контролю у контексті забезпечення умов до сталого розвитку. А саме:

- 1) забезпечення виключної юрисдикції України на її митній території;
- 2) забезпечення виконання виключних повноважень митних органів України щодо здійснення митної справи;
- 3) відповідність законності та презумпції невинуватості;
- 4) забезпечення єдиного порядку переміщення товарів, транспортних засобів через митний кордон України;
- 5) спрощення законної торгівлі;
- 6) визнання рівності та правомірності інтересів усіх суб'єктів господарювання незалежно від форми власності;
- 7) додержання прав та охоронюваних законом інтересів осіб;
- 8) заохочення добросовісності;
- 9) гласності та прозорості;
- 10) відповідальності всіх учасників відносин.

У ст.4 Митного Кодексу України зазначено, що митний контроль це сукупність заходів, що здійснюються з метою забезпечення додержання норм цього Кодексу, законів та інших нормативно-правових актів з питань митної справи, міжнародних договорів

України, укладених у встановленому законом порядку [3].

Основні функції митного контролю:

- забезпечення дотримання законодавства України з питань митної справи;
- захист економічних інтересів держави на внутрішньому та на зовнішньому ринках;
- реалізація заходів щодо захисту прав, законних інтересів громадян, суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності;
- стягнення мита, податків та інших митних платежів;
- запровадження ефективного механізму здійснення внутрішньо- та зовнішньоекономічної політики;
- сприяння прискоренню товарообігу через митний кордон держави шляхом встановлення спрощених митних формальностей;
- виявлення, припинення та попередження порушень законодавства України з питань митної справи.

Україна приєдналася до так званої Кіотської конвенції, прийнявши Закон "Про приєднання України до Міжнародної конвенції про спрощення і гармонізацію митних процедур у зміненій редакції згідно з Додатком I до Протоколу про внесення змін до Міжнародної конвенції про спрощення та гармонізацію митних процедур" [6]. В редакції Кіотської конвенції [4] митний контроль — це заходи, які використовують органи доходів і зборів для гарантування виконання митного законодавства. У Кіотській Конвенції зазначено шість форм митного контролю. Усі вони направлені на досягнення цілей мета митного контролю, які можемо окреслити як: перевірка та виявлення за допомогою різних форм контролю відповідності проведених митних операцій та дій митному законодавству; дотримання фізичними та юридичними особами, які беруть участь у митній діяльності, встановлених митних правил і процедур, тобто порядку переміщення через митний кордон України товарів та інших предметів.

Як результат провадження митної справи у контексті формування подальшої державної політики, зокрема у фінансовій сфері, можна зазначити, що основними завданнями Державної митної служби є реалізація та внесення на розгляд Міністра фінансів пропозицій щодо забезпечення реалізації державної митної політики, зокрема забезпечення митної безпеки та захисту митних інтересів України і створення сприятливих умов для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, збереження належного балансу між митним контролем і спрощенням законної торгівлі, забезпечення реалізації державної політики у сфері боротьби з правопорушеннями під час застосування законодавства з питань державної митної справи, запобігання та протидії контрабанді, боротьби з порушеннями митних правил.

Потрібно зазначити, що митному контролю підлягають усі товари, транспортні засоби комерційного призначення, які переміщуються через митний кордон України. Митний контроль передбачає виконання митними органами мінімуму митних формальностей, необхідних для забезпечення додержання законодавства Ук-

**Таблиця 1. Витяг з "Коди товарів згідно з УКТ ЗЕД, на переміщення яких через митний кордон України у відповідному напрямку встановлено обмеження"**

Законодавчі норми	Найменування товарів
Стаття 24 Закону України «Про наркотичні засоби, психотропні речовини і прекурсори»	Наркотичні засоби, психотропні речовини та прекурсори, перелік яких визначено постановою Кабінету Міністрів України від 6 травня 2000 р. № 770
Стаття 3 Закону України «Про особливості державного регулювання діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язаної з реалізацією та експортом лісоматеріалів»	Лісоматеріали та виготовлені з них пиломатеріали (крім цінних і рідкісних порід дерев)
Стаття 59 Закону України «Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку»	Радіоактивні матеріали: джерела іонізуючого випромінювання радіонуклідів, ядерні матеріали, радіоактивні відходи Радіоактивні матеріали, що містяться у складі приладів, апаратури, обладнання, пристроїв
Стаття 64 Закону України «Про електронні комунікації»	Радіообладнання та випромінювальні пристрої, що мають низький рівень відповідності суттєвим вимогам технічного регламенту радіообладнання, види яких визначає регуляторний орган
Частина 5 статті 34-1 Закону України «Про відходи»; Базельська конвенція про контроль за транскордонними перевезеннями небезпечних відходів та їх видаленням; постанова Кабінету Міністрів України від 13 липня 2000 р. № 1120 «Про затвердження Положення про контроль за транскордонними перевезеннями небезпечних відходів та їх утилізацією/видаленням і Жовтого та Зеленого переліків відходів»	Небезпечні відходи, що включені до розділу А Жовтого переліку відходів; відходи, які потребують окремого розгляду, що включені до розділу Б Жовтого переліку відходів; відходи, що включені до Зеленого переліку відходів і є об'єктом транскордонного перевезення, у разі, коли вони містять матеріали в таких кількостях, що можуть виявляти небезпечні властивості, наведені у переліку небезпечних властивостей (затверджується Мінприроди), а також якщо транскордонні перевезення таких відходів підпадають під державне регулювання у заінтересованих державах
Стаття 32 Закону України «Про рослинний світ»; стаття 53 Закону України «Про тваринний світ»; Закон України «Про Червону книгу України»; постанова Кабінету Міністрів України від 25 липня 2007 р. № 953 «Про затвердження Порядку видачі дозволів на імпорт та експорт зразків видів дикої фауни і флори, сертифікатів на пересувні виставки, реекспорт та інтродукцію з моря зазначених зразків, які є об'єктами регулювання Конвенції про міжнародну торгівлю видами дикої фауни і флори, що перебувають під загрозою зникнення, в частині осетрових риб і виробленої з них продукції»; постанова Кабінету Міністрів України від 13 грудня 2000 р. № 1822 «Про заходи щодо забезпечення виконання міжнародних зобов'язань України у зв'язку з її приєднанням до Конвенції про міжнародну торгівлю видами дикої фауни і флори, що перебувають під загрозою зникнення»; наказ Мінприроди від 29.02.2012 № 107, зареєстрований у Мін'юсті 18.06.2012 за № 990/21302	Живі рослини і тварини, що є об'єктами регулювання Конвенції про міжнародну торгівлю видами дикої фауни і флори, що перебувають під загрозою зникнення (CITES); зразки видів дикої фауни і флори, включених до додатків I, II і III Конвенції CITES; зразки, які є об'єктами регулювання Конвенції CITES; зразки, які є частиною цирку, пересувної виставки та є об'єктом регулювання Конвенції CITES
Стаття 35-1 Закону України «Про рибне господарство, промислове рибальство та охорону водних біоресурсів»	Водні біоресурси та продукція з них (іклачі)
Стаття 16 Закону України «Про державну систему біобезпеки при створенні, випробуванні, транспортуванні та використанні генетично модифікованих організмів»	ГМО, а також продукція, вироблена із застосуванням ГМО
Стаття 4 Закону України «Про пестициди і агрохімікати»	Пестициди і агрохімікати

Джерело: сформовано на основі [1].

раїни з питань митної справи. У Стаття 336 Митного Кодексу України визначено форми митного контролю. Митний контроль як інструмент здійснення митної політики держави націлений на реалізації основних її завдань, зокрема в частині забезпечення сталого розвитку.

Процедурно митний контроль здійснюється безпосередньо посадовими особами митних органів шляхом:

1) перевірки документів та відомостей, які відповідно до статті 335 цього Кодексу надаються митним органам під час переміщення товарів, транспортних засобів комерційного призначення через митний кордон України;

2) митного огляду (огляду та переогляду товарів, транспортних засобів комерційного призначення, огля-

ду та переогляду ручної поклажі та багажу, особистого огляду громадян);

3) обліку товарів, транспортних засобів комерційного призначення, що переміщуються через митний кордон України;

4) усного опитування громадян та посадових осіб підприємств;

5) огляду територій та приміщень складів тимчасового зберігання, митних складів, вільних митних зон, магазинів безмитної торгівлі та інших місць, де знаходяться товари, транспортні засоби комерційного призначення, що підлягають митному контролю, чи провадиться діяльність, контроль за якою відповідно до цього Кодексу та інших законів України покладено на митні органи;

6) перевірки обліку товарів, що переміщуються через митний кордон України та/або перебувають під митним контролем;

7) проведення документальних перевірок дотримання вимог законодавства України з питань митної справи, у тому числі своєчасності, достовірності, повноти нарахування та сплати митних платежів;

8) направлення запитів до інших державних органів, установ та організацій, уповноважених органів іноземних держав для встановлення автентичності документів, поданих митному органу;

9) пост-митний контроль.

Митний пост аудит проводиться після завершення митного оформлення з метою перевірки діяльності осіб, які беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності. Крім того, митний постаудит виступає одним із дієвих заходів запобігання правопорушенням, впровадження якого надає можливість митним органам своєчасно виконувати економіко-регуляторну, захисну та фіскальну функції. Аналізуючи отримані документи від суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, уповноважені особи митних органів можуть здійснювати перевірки підприємств на відповідність попередньо задекларованим відомостям щодо товарів і в разі їх невідповідності здійснити донарахування митних платежів до бюджету. Інформація, отримана під час митного пост-аудиту, може бути використана в подальшому адміністративному або судовому розгляді. Під час проведення митного постаудиту митні органи перевіряють законність, доцільність, достовірність інформації, наданої суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності, що перевіряється, а також законності та правильності дій посадових осіб (представників) суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності [8]

Для цілей пост-митного контролю митні органи мають право перевіряти точність і повноту інформації, що міститься у митній декларації, загальній декларації прибуття, та наявність, точність і правильність документів, на підставі яких здійснено випуск товарів, у тому числі достовірність інформації, викладеної в заяві декларанта або уповноваженої ним особи до митної декларації, про те, що задекларовані товари за своєю характеристикою та фізико-хімічними властивостями не належать до культурних цінностей, наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, радіоелектронних засобів та випромінювальних пристроїв, заборонених до ввезення та застосування на території України, товарів військового призначення або товарів подвійного використання, небезпечних відходів, агрохімікатів та пестицидів, що підлягають державній реєстрації, об'єктів, торгівля якими підпадає під регулювання Конвенції про міжнародну торгівлю видами дикої фауни і флори, що перебувають під загрозою зникнення [2], генетично модифікованими організмами або продукцією, виробленою із застосуванням генетично модифікованих організмів, не містять озоноруйнівних речовин.

На виконання завдань збереження та раціонального використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку; захисту та відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використан-

ню, раціонального лісокористування, боротьби з опустелюванням, припинення і повернення назад (розвертання) процесу деградації земель та зупинка процесу втрати біорізноманіття запроваджується низка заборон та обмежень (табл. 1).

Специфічний тип митного режиму з певними заборонами та обмеженнями сприяє виконанню державної митної політики, у тому числі щодо перетину кордонів різних типів продукції, серед яких є: живі рослини і тварини, що є об'єктами регулювання Конвенції про міжнародну торгівлю видами дикої фауни і флори, що перебувають під загрозою зникнення (CITES); зразки видів дикої фауни і флори, включених до додатків I, II і III Конвенції CITES; зразки, які є об'єктами регулювання Конвенції CITES; зразки, які є частиною цирку, пересувної виставки та є об'єктом регулювання Конвенції CITES; ГМО, а також продукція, вироблена із застосуванням ГМО; лісоматеріали та виготовлені з них пиломатеріали; радіоактивні матеріали тощо. У ст.4 Митного Кодексу України зазначено, що митний режим — комплекс взаємопов'язаних правових норм, що відповідно до заявленої мети переміщення товарів через митний кордон України визначають митну процедуру щодо цих товарів, їх правовий статус, умови оподаткування і обумовлюють їх використання після митного оформлення. Тому застосування певного митного режиму безпосередньо забезпечує виконання державної митної політики з питань раціонального природозбереження, охорони навколишнього середовища, екологічної міжнародної політики та інших способів забезпечення сталого розвитку держави.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Систематизація даних нормативних джерел, практики застосування митного контролю вказує на те, що, будучи системою заходів, митний контроль здійснює не лише виконавчу функцію, але й організаційну, інформаційну, охоронну, регулюючу роль щодо забезпечення державної митної політики держави. Міжнародні ратифіковані нормативно-правові акти у сфері забезпечення сталого розвитку застосовані у практиці митної справи України. Робота щодо застосування спільних міжнародних дій у контексті просування вітчизняного законодавства, його уніфікації з міжнародним потребує постійної кореляції до ратифікованих Україною угод щодо забезпечення сталого розвитку. Раціоналізація природокористування, екологічні стандарти, охорона навколишнього середовища тощо здійснюється через такі інструменти як заборони, обмеження на переміщення товарів через митний кордон України у відповідному напрямку та інші засоби регулювання, які відбуваються через здійснення митного контролю для забезпечення сталого розвитку.

#### Література:

1. Коди товарів згідно з УКТ ЗЕД, на переміщення яких через митний кордон України у відповідному напрямку встановлено обмеження. Статистика та реєстри: Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri#bi>

2. Конвенція про міжнародну торгівлю видами дикої фауни і флори, що перебувають під загрозою зникнення: Конвенція. Організація Об'єднаних Націй 03.03.1973. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_-129#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_-129#Text)

3. Митний кодекс України: Кодекс. № 4495-VI від 13.03.2012 № 4495-VI [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>

4. Міжнародна конвенція про спрощення і гармонізацію митних процедур: Конвенція від 18.05.1973. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_643#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_643#Text)

5. Прогрес у сфері екології, соціальної відповідальності та ефективного управління в Україні. Офіційний веб-портал Міністерства фінансів України. URL: [https://mof.gov.ua/uk/esg\\_performance-426](https://mof.gov.ua/uk/esg_performance-426)

6. Про приєднання України до Міжнародної конвенції про спрощення і гармонізацію митних процедур у змінений редакції згідно з Додатком I до Протоколу про внесення змін до Міжнародної конвенції про спрощення та гармонізацію митних процедур: Закон України № 227-V від 05.10.2006. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-16#Text>

7. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України №722/2019 від 30 вересня 2019 року URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>

8. Фабіянська В.Ю. Український митний пост-аудит, наближення до європейських норм та стандартів / В.Ю. Фабіянська, А.М. Блоха // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3988>

9. Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. Резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей 25 сентября 2015 года Генеральная Ассамблея ООН. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1\\_ru.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_ru.pdf)

References:

1. State Customs Service of Ukraine (2022), "Codes of goods according to the UCT of the Foreign Trade, the movement of which across the customs border of Ukraine in the relevant direction is restricted", available at: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri#bi> (Accessed 15 Nov 2022).

2. UN (1973), "Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora", available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_-129#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_-129#Text) (Accessed 15 Nov 2022).

3. Verkhovna Rada of Ukraine (2012), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (Accessed 15 Nov 2022).

4. UN (1973), "International Convention on Simplification and Harmonization of Customs Procedures", available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_643#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_643#Text) (Accessed 15 Nov 2022).

5. Ministry of Finance of Ukraine (2022), "ESG Performance", available at: [https://mof.gov.ua/uk/esg\\_performance-426](https://mof.gov.ua/uk/esg_performance-426) (Accessed 15 Nov 2022).

6. Verkhovna Rada of Ukraine (2006), The Law of Ukraine "On the Accession of Ukraine to the Protocol of

Amendment to the International Convention on the Simplification and Harmonization of Customs Procedures", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-16#Text> (Accessed 15 Nov 2022).

7. President of Ukraine (2019), Decree "About the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030", available at: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (Accessed 15 Nov 2022).

8. Fabians'ka, V.Yu. and Blokha, A.M. (2015), "Ukrainian customs post-audit approaching to european standards", *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3988> (Accessed 15 Nov 2022).

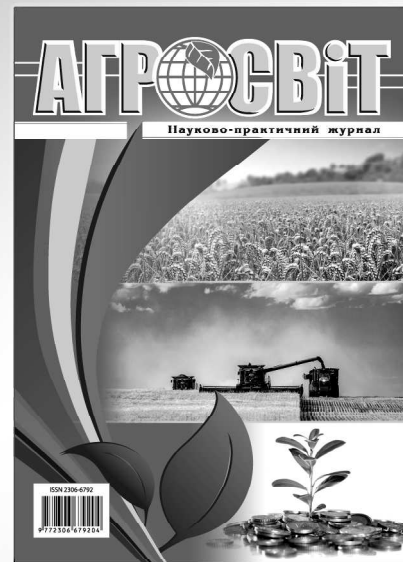
9. UN (2015), "Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015", available at: [https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1\\_ru.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_ru.pdf) (Accessed 15 Nov 2022).

*Стаття надійшла до редакції 21.11.2022 р.*

# АГРОСВІТ

[www.agrosvit.info](http://www.agrosvit.info)

Передплатний індекс: 23847



**Виходить 24 рази на рік**

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

**Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

О. Г. Завада,

завідувач навчальним кабінетом кафедри ракетних військ факультету ракетних військ і артилерії, Національна академія сухопутних військ імені Петра Сагайдачного

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6296-5831>

С. В. Цісарж,

здобувач магістратури кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування, Національний університет охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2273-5553>

К. К. Сухова,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Донецький державний університет управління, Маріуполь

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2168-6200>

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.23.114

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ЧЕРЕЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

O. Zavada,

Master of Public Administration, Head of the study room Department of Rocket Forces of Faculty of Rocket Forces and Artillery of Petro Sahaidachny, National Academy of Ground Forces

S. Tsisarzh,

Master's student of the Department of Healthcare Management and Public Administration, Shupyk National Healthcare University of Ukrainian, Kyiv, Ukraine

K. Sukhova,

Postgraduate student of the Public Administration Department, Donetsk State University of Management, Mariupol, Ukraine

### IMPROVEMENT DIRECTIONS OF SOCIAL SERVICES PROVISION IN TERRITORIAL COMMUNITIES THROUGH THE ORGANIZATIONAL MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION

**Стаття присвячена розробленню напрямів удосконалення надання соціальних послуг в територіальних громадах шляхом зміни організаційного механізму державного управління. Мета дослідження — на основі визначених проблем надання соціальних послуг розробити напрями щодо їх удосконалення в територіальних громадах. Актуальність дослідження зумовлена проблемою ефективного використання фінансових, матеріальних та кадрових ресурсів, що зумовлюють надмірне фінансове навантаження на територіальні бюджети. Доповнює актуальність дослідження низький рівень задоволеності населення якістю надання соціальних послуг. В ході дослідження використані методи загально-наукового пізнання, зокрема аналізу для здійснення критичного аналізу літератури та нормативно-правової бази; синтезу, що дозволяє виокремити ключові проблеми у сфері надання соціальних послуг в територіальних громадах. Методи індукції та дедукції дозволяють знайти напрями удосконалення надання соціальних послуг в територіальних громадах. Результати дослідження показують суть соціальних послуг в територіальних громадах та основну проблему, яка полягає в недостатньому нормативно-правовому регулюванні соціальних послуг, які надаються державними органами. Через це значна час-**



тина соціальних послуг є розподіленою між різними інституціями та організаціями, що створює суттєві проблеми для населення, оскільки без спеціальних знань в галузі державного управління люди не знатимуть, яким чином можуть вирішити власні проблеми. Окрім реформувань в інституційному середовищі, рекомендується реформувати інформаційне забезпечення надання соціальних послуг, яке передбачає використання єдиної інформаційної оболонки у сфері надання соціальних послуг, що буде доступною для всіх органів виконавчої влади та організацій із надання соціальних послуг. Використання таких технологій дозволить забезпечувати надання соціальних послуг на умовах прозорості, практично повністю ліквідувати проблеми бюрократії, зменшити фінансове навантаження на територіальні бюджети.

*The article is devoted to the development of directions for improving the provision of social services in territorial communities by changing the organizational mechanism of public administration. The purpose of the study is to develop directions for their improvement in territorial communities based on the identified problems of social services provision. The relevance of the study is due to the problem of effective use of financial, material and human resources, which cause excessive financial burden on territorial budgets, as well as low levels of public satisfaction with the quality of social services. In the course of the study, methods of general scientific knowledge were used, in particular, analysis for critical analysis of literature and regulatory framework; synthesis, which allows to identify key problems in the field of social services in territorial communities. The methods of induction and deduction allow finding ways to improve the provision of social services in territorial communities. The study results show the essence of social services in territorial communities and the main problem, which is the insufficient legal regulation of social services provided by public authorities. As a result, a significant part of social services is distributed among different institutions and organizations, which creates significant problems for the population, since without special knowledge in the field of public administration they will not know how to solve their own problems. In addition to reforms in the institutional environment, it is recommended to reform the information support for the provision of social services, which involves the use of a single information shell in the field of social services, which will be available to all executive authorities and organizations providing social services. The use of such technologies will ensure social services provision on the conditions of transparency, almost completely eliminate the problems of bureaucracy, reduce the financial burden on territorial budgets.*

*Ключові слова: територіальні громади, соціальні послуги, державне регулювання, цифровізація, інформаційні системи.*

*Key words: territorial communities, social services, state regulation, digitalization, information systems.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Надання соціальних послуг населенню територіальних громад є одним із ключових завдань апарату місцевого управління, яке передбачає залучення кваліфікованих фахівців, фінансових та матеріальних ресурсів. Робота апарату управління місцевого самоврядування протягом останніх восьми років зазнала докорінних змін через втілення децентралізації, яка кинула виклик сформованій в Україні системі надання соціальних послуг, переформатувавши її до більш досконалих моделей [6].

Надання соціальних послуг в територіальних громадах є питанням нормативно врегульованим відповідним законом України "Про соціальні послуги" [9]. Даний закон спрямований на розмежування повноважень у соціально-економічних сферах між органами місцевого самоврядування різних рівнів. Однак попри те, що на

сьогодні місцевими громадами багато чого зроблено в області надання послуг, саме поняття соціальних послуг не є повністю визначеним з правової точки зору. Зокрема 16-го статтею даного Закону визначається, що до соціальних послуг відносяться послуги по вирішенню складних життєвих ситуацій, надання послуг соціальної підтримки, сприяння подолання складних життєвих обставин, соціального обслуговування, підтримка життєдіяльності громади [5]. Разом з тим поняття соціальних послуг у розумінні населення є значно ширшим. Зокрема такими послугами є медицина, освіта, послуги пенсійного забезпечення, страхування тощо, отримання консультаційних послуг, довідок, документів тощо. Усі ці послуги відокремлені за межами пакету соціальних послуг, а тому їх надання здійснюється в спеціалізованих органах, що працюють незалежно від апарату те-

риторіального управління. Таким чином населення вирішує свої соціальні проблеми не централізовано, а шляхом звернень до кожної організації, яка відповідає за вирішення тієї чи іншої проблеми. Така організація надання соціальних послуг не є доступною та зручною для всіх верств населення. Удосконалення такої системи вимагає реорганізації не тільки місцевих органів самоврядування, однак і апарату державного управління, що ускладнює процес вирішення проблеми.

Разом з тим в умовах цифровізації на сьогодні є можливість об'єднувати різні соціальні послуги та суттєво спростити процес їх отримання, що дозволяє вирішити проблему надмірних трудозатрат зі сторони державних службовців, проблеми прозорості, бюрократії, оперативності та корумпованості в діяльності державних організацій соціального спрямування.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

На сьогоднішній день у вітчизняній науковій літературі є численна кількість наукових публікацій які присвячені організаційному механізму державного управління. Варто виділити останні дослідження таких авторів як Зима І. [6], Кравченко М. [8].

Разом з тим відчувається брак наукових досліджень в області державного регулювання соціальних послуг. Ще менше досліджень в напрямі пошуку удосконалення організаційних механізмів надання соціальних послуг в територіальних громадах. Для дослідження використана вітчизняна та зарубіжна наукова література із удосконалення організації механізму державного управління в напрямі цифровізації із використанням єдиних інформаційних систем [1—4].

### МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета дослідження — на основі визначених проблем надання соціальних послуг розробити напрями щодо їх удосконалення в територіальних громадах.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Перш ніж розглядати напрями удосконалення надання соціальних послуг у територіальних громадах, визначимо суть соціальних послуг. Відповідно до чинного законодавства, соціальною послугою вважається допомога громадянам з метою поліпшення їх умов життєдіяльності та розширення можливостей самостійно забезпечувати свої життєві потреби. Соціальні послуги надаються працівниками соціальних служб, приватними та громадськими організаціями. Сфера надання соціальних послуг є достатньо широкою, вона включає надання послуг освіти, охорони здоров'я, охорони правопорядку, протипожежної безпеки, усиновлення, дослідження і лобювання, працевлаштування та громадського харчування [5].

В цілому ж, соціальні послуги можуть бути простими, комплексними, спеціалізованими комплексними, і відповідно до кожної із них необхідно використовувати різні підходи до залучення спеціалістів, фінансування та ресурсів [8]. Для того, щоб розглядати напрями удосконалення надання соціальних послуг, необхідно чітко їх відокремити від адміністративних послуг со-



Рис. 1. Головні завдання організації державного механізму регулювання надання соціальних послуг в Україні

Джерело: систематизовано автором.

ціального характеру і від інших соціальних послуг, що надаються соціальними приватними чи державними організаціями. Зокрема адміністративна послуга соціального характеру передбачає надання безкоштовних послуг, які спрямовуються на право реалізації прав і свобод у соціальній сфері. Для прикладу, соціальна послуга передбачає соціальну профілактику, супровід, представництво інтересів людини, консультування, догляд вдома, соціальну адаптацію, соціальну роботу із сім'ями, які опинилися у складних життєвих обставинах. У той же час адміністративні послуги соціального забезпечення передбачають видачу довідок про взяття на облік внутрішню переміщених осіб, надання субсидій, державних соціальних допомог, допомог при народженні та усиновленні дитини, встановлення статусу члена сім'ї загиблого ветерана війни, встановлення статусу ветерана війни, встановлення статусу або особи з інвалідністю внаслідок війни, інших видів соціального забезпечення, що передбачається державою.

На практиці, щоб отримати соціальну послугу, людина повинна звертатися до різних організацій, зокрема для отримання соціальних послуг адміністративного характеру вона звертається до центру надання адміністративних послуг, в той час як для отримання соціальних послуг населення звертається до відповідних органів. Така ситуація дещо ускладнює отримання соціальних послуг населенню, і передбачає попереднє інформування або наявність знань про специфіку роботи різних державних установ та організацій. Людям без належної освіти в області організаційного механізму державних служб доводиться стикатися з низкою проблем щодо пошуку допомоги ще до початку звернення до відповідної інстанції.

Щоб вирішити дану ситуацію, необхідно детально дослідити напрями надання соціальних послуг для того, щоб вивчити можливість їх об'єднання в межах однієї установи для того, щоб соціальні послуги надавалися комплексно в межах однієї установи. Одним із ключових завдань удосконалення надання соціальних послуг в межах територіальної громади є надання таких послуг, які будуть відповідати потребам населення у різних сферах організації їх життя [7]. Головні завдання організації державного механізму регулювання надання соціальних послуг наведені на рис. 1.

Визначення основних потреб населення у соціальних послугах. Для цього здійснюється аналіз інформації, прогнозуються дані, розробляються стратегії та плани, які дозволяють задовольнити попит на соціальну допомогу та зменшити кількість причин, які створюють передумови для потреби в соціальних допомогах. З точки зору управління необхідно визначити пріоритети, цілі та методи, які дозволяють ефективно розпоряджатися фінансовими ресурсами, що є у розпорядженні в територіальній громаді. На підставі розроблених пріоритетів встановлюються цілі та способи забезпечення найкращого ефекту при мінімально можливих витратах. Тому щоб надавати послуги, необхідно реалізувати цілу низку пов'язаних між собою процесів. Зокрема під час організації системи соціальних послуг, такі процеси повинні бути чітко визначеними, описаними, а на основі цього потрібно побудувати відповідну організаційну структуру підрозділів соціальної допомоги для кожної громади. Тому з'являється потреба у комплексному підході до управління при постановці завдань, пов'язаних із задоволення соціальних потреб [7]. У міру виникнення нових потреб населення, система послуг повинна змінюватися, зокрема, через формування нових підрозділів, включаючи залучення партнерів з неурядового сектору, які могли би в кооперації з державними органами вирішити певні завдання державного управління.

Інформатизація процесів. Організація надання соціальних послуг повинна передбачати повну комп'ютеризацію усіх процесів і використання єдиних баз даних для оптимізації роботи працівників державної служби. Це дозволить найкращим чином використовувати потенціал та компетенції працівників мінімізуючи бюрократичне навантаження, що дозволить зосередитися на роботі із клієнтами, а не на пошуку рішень в межах організації.

Підбір кадрів та їх навчання. Кадрове забезпечення організації надання соціальних послуг має важливе значення, оскільки працівники повинні бути більш компетентними та вмотивованими, ніж в середньостатистичній адміністрації чи компанії. Діяльність працівників у такій сфері повинна плануватися відповідно до очікуваних потреб населення, опираючись на чітке нормативно-правове регулювання, розроблені шаблони здійснення операцій та виконання робіт, опираючись на досвід попередніх років.

Налагодження співпраці із партнерами, які дозволяють делегувати завдання з вирішення соціальних проблем іншим установам на основах принципів субсидіарності і партнерства, які переважають у сфері державного управління європейських країн. Спільна реаліза-

ція послуг із іншими органами місцевого самоврядування або делегування деяких послуг неурядовим організаціям дозволяє знизити вартість послуг та забезпечити їх високу ефективність.

Моніторинг та удосконалення діяльності дозволяє орієнтувати усі процеси на показники якості — задоволення потреб клієнтів, швидкість виконання завдань, трудові затрати при виконанні завдань. В установах місцевого самоврядування у більшості країн Європи поширена практика поєднання соціальних із фінансовими цілями, коли населення сплачує вартість послуги покриваючи часткову або повну собівартість її створення.

Фінансування є ключовою проблемою, яка потребує ефективних систем побудови фінансів територіальних громад. В цілому надання соціальних послуг будується на основі бюджетного планування та забезпечення фінансування діяльності зі сторони місцевих бюджетів. На етапі формування таких бюджетів потрібно порівнювати витрати та вигоди не тільки в матеріальному, однак і в соціальному плані [5]. Наприклад, планові фінансові витрати на капітальні інвестиції порівнюються із соціальними вигодами, які отримує населення у багаторічній перспективі.

Доцільно переглянути побудову фінансування надання соціальних послуг на основі досвіду надання соціальних послуг комерційними організаціями, забезпечуючи фінансування виконання соціальних робіт виходячи із собівартості таких послуг. Це принцип фінансування, який уже успішно використовується в сфері охорони здоров'я, коли фінансування закладів медицини здійснюється відповідно до кількості пацієнтів. Аналогічний підхід можна застосувати і до фінансування надання соціальних послуг, що в результаті дозволить оптимізувати витрати на оплату праці органів державної служби, витрати на утримання приміщень, витрати на сплату комунальних послуг та використання ресурсів, і в результаті забезпечити єдине комплексне рішення по вирішенню усіх соціальних потреб в межах територіальної громади.

При цьому важливо, щоб адміністрація територіальної громади визначила весь комплекс необхідних соціальних послуг, який визначає не тільки соціальні послуги, які визначені законом України, однак і інші соціальні послуги, які надаються адміністративними органами територіальної громади.

В умовах інформаційного суспільства сучасне публічне адміністрування не може обійтися без впровадження цифрових технологій. Це особливо важливо для сфери надання соціальних послуг, коли основна частина з них базується на зборі необхідних довідок та документів, що підтверджують право на її отримання.

Сьогодні створення електронних сервісів для ефективного управління та розвитку двосторонніх зв'язків між громадянами та владою є першочерговим завданням для урядів багатьох країн. Це особливо актуально для країн, що розвиваються і переходять на використання цифрових технологій [8]. Однак практика різних країн та України зокрема показує, що далеко не всі електронні системи публічного адміністрування стали успішними. Мало того, існує низка провальних проектів, які тільки ускладнюють ведення документування та

створюють для населення ще більше проблем, оскільки значна його частина не готова до таких способів отримання державних послуг [1]. Проблеми виникають і в державних управлінців, що звикли працювати традиційними способами і не можуть легко перейти на сучасні системи управління державними проектами.

Єдина інформаційна оболонка соціальних послуг може використовуватися як інфраструктурна система обміну інформацією між всіма державними адміністраціями та організаціями, що відповідальні за надання соціальних послуг. Це дозволить отримувати оперативні дані про розподіл податків, зарахування коштів за здійснені операції, виникнення злочину, розподіл грантів тощо [2].

Замість того, щоб реєстрація документів здійснювалась централізовано в одному органі, розподілена реєстрація дозволить отримати не тільки технічні, але й економічні переваги. До них слід віднести прозорість здійснення операцій, надійність збереження даних, покращення продуктивності виконання операцій, оперативний збір інформації із різних джерел, зниження рівня бюрократії тощо. На відміну від такої технології, нерозподілений та централізований інформаційний центр при кожній організаційній структурі створює невизначеності у стабільності мережі, оскільки за її роботу відповідає тільки одна точка управління. Це особливо актуально для органів виконавчої влади, судової системи та органів соціального захисту, які не мають єдиних баз для використання.

Використання єдиної інформаційної системи вимагає не пристосування до роботи уряду, а навпаки, вона вимагає зміни цілої інфраструктури публічного адміністрування. В свою чергу, ці дії призведуть до покращення співпраці із громадянами. Вони зможуть ефективніше використовувати державні соціальні послуги, що будуть надаватися автоматизовано, без нотаріального засвідчення, довідок чи збору численних документів. Людям не доведеться стояти в чергах для того, щоб отримувати довідки, оскільки зібрати інформацію можна буде комплексно і одночасно із усіх державних установ [4].

Окрім цього, такі послуги як ідентифікація особистості, опитування чи голосування, що здійснюються із використанням таких систем, повністю змінюють співвідношення ресурсів в країні, збільшуючи значення громадян у формуванні держави посилюючи контроль за демократичними процесами.

Використання єдиної інформаційної системи передбачає командну роботу та зміни в базах даних, які відбуваються різними органами влади та відповідальними особами. Така система повинна бути адаптивною, прозорою, неієрархічною, небюрократичною, а персонал потребуватиме постійного навчання для задоволення потреб населення у нових послугах.

Адаптація до середовища. Єдина інформаційна система припускає, що ринкове середовище та запити суспільства можуть з часом змінюватися. Нова інформація та можливості, які виникають у поточних умовах, заставляють розробників переглядати та оновлювати попередню версію програми для вдосконалення процесів та послуг. Поки у традиційних процесах, які орієнтовані на результати, не використовуються гнучкі методи впровадження змін, створення потрібного продукту,

який буде задовольняти потреби суспільства буде неможливим.

Прозорість змін. Прозорість розроблення системи управління удосконалюється завдяки тому, що користувачі інформації знають, хто виконував зміни і чому ці дані зміни відбулися.

Відмова від ієрархічної структури. Єдина інформаційна система використовує адаптивну структуру, яка не передбачає роботу вищих органів, що затверджують процеси. На відміну від традиційних систем, у яких здійснюється чіткий адміністративний поділ, за допомогою гнучких технологій можна здійснювати міжфункціональні заходи.

Відмова від бюрократичних процедур. Єдина інформаційна система дозволяє практично повністю позбутися від бюрократичних процедур та проблем. Замість того, щоб слідувати традиційним операційним стандартним процедурам, працівники, які перейшли на гнучкі системи більш ефективно і результативно вирішують суспільні проблеми. Дані системи дозволяють бути гнучкими до запитів учасників державного управління і швидко реагувати на них.

Впровадження нових послуг. Єдина інформаційна система передбачає збільшення асортименту послуг на основі використання шаблонів та встановлення відповідальних осіб (організацій чи установ) за надання послуг. Якщо виникають нові послуги, які потребують адаптації із існуючими, це можна зробити за допомогою гнучких технологій, що в результаті принесуть нові знання до системи [3].

Інтеграція з сервісом надання державних послуг. Дуже важливо, щоб єдина інформаційна система надання соціальних послуг була інтегрованою в інформаційну систему надання державних послуг. Зокрема доцільно розглянути можливість формування пакету соціальних послуг в межах програмної оболонки "Дія", яка на сьогодні вирішує значну частину проблем, пов'язаних із інформуванням та документу обороту в Україні.

З огляду на ці переваги можна дійти висновку, що єдина система інформаційного забезпечення може суттєво змінити апарат державного управління. Він може посилити ефективність роботи уряду та будувати більш ефективні моделі надання адміністративних послуг.

Однак разом із видимими перевагами, децентралізація інформації створює ряд проблем, зокрема це проблема сумісності об'єднання даних із інституційними структурами урядів, ринками та компаніями, які працюють в теперішніх умовах. При плануванні переходу до єдиних інформаційних систем в публічному адмініструванні необхідно змінювати не тільки технології, але і апарат управління, нормативно-правову базу, адміністративні процеси.

## ВИСНОВКИ

Удосконалення надання соціальних послуг в територіальних громадах через організаційний механізм державного управління здійснюється шляхом удосконалення нормативно-правової бази, що визначає перелік соціальних послуг, які можуть бути надані населенню у відповідності до їхніх потреб. Ключовим напрямом удосконалення надання соціальних послуг є клієнтоорієнтованість, тобто формування якісного про-

дукту який передбачає повне і комплексне рішення соціальної проблеми, швидкість надання соціальної послуги з мінімальними фінансовими затратами. Для того, щоб організувати якісне надання соціальних послуг, необхідно здійснити організаційні зміни в державному управлінні, що передбачає об'єднання діяльності усіх державних установ, що надають соціальні послуги в межах однієї інституції із використанням єдиної інформаційної системи. В результаті це дозволить повністю ліквідувати проблеми бюрократії та здійснювати адаптивну, прогнозовану, гнучку та прозору діяльність державних органів. Така інформаційна система повинна бути інтегрованою до діючої системи надання державних послуг "Дія", яка дозволила би населенню отримати необхідні виписки, довідки та іншу документи без відвідування служб, що надають соціальні послуги. Практичне значення дослідження полягає в можливості його використання при розробці програм удосконалення надання соціальних послуг в межах територіальної громади.

Література:

1. Anthopoulos L., Reddick C. G., Giannakidou I., & Mavridis N. (2016). Why e-government projects fail? An analysis of the healthcare.gov website. *Government Information Quarterly*, 33 (1), 161—173.
2. Davidson S., De Filippi P., & Potts J. (2016). *Disrupting Governance: The New Institutional Economics of Distributed Ledger Technology*. SSRN Electronic Journal, available at: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2811995>
3. Mergel I., Ganapati S., Whitford A. (2020) *Agile: A New Way of Governing*. Wiley Online Library. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.13202>
4. Norta A. (2015). *Creation of Smart-Contracting Collaborations for Decentralized Autonomous Organizations*. In R. Matulevicius & M. Dumas (Eds.), *Perspectives in Business Informatics Research* (pp. 3—17). Springer International Publishing.
5. Гребя Р. Механізми реформування системи соціальних послуг в Україні: державно-управлінський аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 1 (32). С. 62—67.
6. Зима І. Я. Теоретичні підходи до визначення та формування механізмів державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 15. С. 85—89. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.15.85>
7. Ільчук Л. І. Розвиток системи інтегрованих соціальних послуг в умовах децентралізації (на прикладі об'єднаних територіальних громад). *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 114—121.
8. Кравченко М. Механізми децентралізації соціальних послуг в Україні. *Демократичне врядування*. 2014. № 14. URL: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnyk14/fail/kravchenko.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnyk14/fail/kravchenko.pdf)
9. Про соціальні послуги. Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII

References:

1. Anthopoulos, L., Reddick, C.G., Giannakidou, I. and Mavridis, N. (2016), "Why e-government projects fail? An analysis of the healthcare.gov website", *Government Information Quarterly*, vol. 33 (1), pp. 161—173.

2. Davidson, S. De Filippi, P. and Potts, J. (2016), "Disrupting Governance: The New Institutional Economics of Distributed Ledger Technology", *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2811995>
3. Mergel, I. Ganapati, S. and Whitford, A. (2020), "Agile: A New Way of Governing", *Wiley Online Library*, available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.13202> (Accessed 10 Nov 2022).
4. Norta, A. (2015), "Creation of Smart-Contracting Collaborations for Decentralized Autonomous Organizations", *Perspectives in Business Informatics Research*, Springer International Publishing, pp. 3—17.
5. Hreba, R. (2017), "Mechanisms of reforming the system of social services in Ukraine: the state-management aspect", *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriadvannia*, vol. 1 (32), pp. 62—67.
6. Zyma, I. (2019), "Theoretical approaches to the definition and formation of mechanisms of public administration", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 15, pp. 85—89. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.15.85
7. Il'chuk, L.I. (2018), "Development of the system of integrated social services in conditions of decentralization (on the example of united territorial communities)", *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, vol. 1, pp. 114—121.
8. Kravchenko, M. (2014), "Mechanisms of decentralization of social services in Ukraine", *Demokratychnе vriadvannia*, vol. 14, available at: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnyk14/fail/kravchenko.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnyk14/fail/kravchenko.pdf) (Accessed 10 Nov 2022).
9. Verkhovna Rada of Ukraine (2019), *The Law of Ukraine "About social services"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/2671-19#Text> (Accessed 10 Nov 2022).

*Стаття надійшла до редакції 27.11.2022 р.*

[www.dy.nayka.com.ua](http://www.dy.nayka.com.ua)

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ**  
удосконалення та розвиток

**Виходить 12 разів на рік**

включено до переліку наукових фахових видань України  
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**  
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України  
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)  
тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73

Г. М. Шаповалов,  
аспірант, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8979-0648>

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.23.120

## ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ ВІЙСЬКОВИМ СПІВРОБІТНИЦТВОМ: ДОСВІД КРАЇН-ЧЛЕНІВ НАТО ТА ДЕРЖАВ ЄС

H. Shapovalov,  
Postgraduate student, Educational and Scientific Institute of Public Administration  
and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University

ORGANIZATIONAL MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION OF INTERNATIONAL  
MILITARY COOPERATION: EXPERIENCE OF NATO MEMBER STATES AND EU STATES

**У даній статті проведено аналіз досвіду країн-членів НАТО та держав Європейського Союзу щодо застосування організаційного механізму державного управління міжнародним військовим співробітництвом з метою розвитку та підвищення ефективності вищезазначеного механізму в структурах Збройних Сил України.**

**Аналіз процесів державного управління неможливий без дослідження теоретичних засад цих процесів, визначення відповідних категорій галузі науки "державного управління". Серед них важливе місце посідає поняття "організаційний механізм державного управління міжнародним військовим співробітництвом". Без розкриття сутності зазначеного поняття не можливо вирішити проблему практичного застосування та підвищення ефективності механізмів державного управління міжнародним військовим співробітництвом України в умовах російсько-української війни в частині його взаємосумісності зі збройними силами країн-членів НАТО та держав Європейського Союзу (далі – ЄС).**

**This article analyzes the experience of NATO member states and the European Union regarding the application of the organizational mechanism of public administration of international military cooperation in order to develop and improve the effectiveness of the aforementioned mechanism in the Eco-system of the Armed Forces of Ukraine.**

**An analysis of the processes of public administration is impossible without researching the theoretical foundations of these processes and determining the relevant categories of public administration. Among them, the concept "organizational mechanism of public administration of international military cooperation" occupies an important place. Without revealing the essence of the mentioned concept, it is not possible to solve the problem of practical application and improvement of the efficiency of the mechanisms of public administration of international military cooperation of Ukraine in the conditions of the Russian-Ukrainian war in terms of its interoperability with the armed forces of NATO member states and the European Union.**

**According to the results of the study, it can be stated that only 19% of the countries studied (6 countries – 2 NATO countries, 2 countries aspirants for NATO membership and 2 partner countries) have an integrated function of "international military cooperation" in the J5 structure of the General Staff of the Armed Forces. At the same time, the vast majority of the armed forces of NATO countries (70%) have separate units within the structure of the general staff, the ministry of defense or the armed forces in general to implement the function of "international military cooperation".**

**Therefore, in order to develop the conceptual and categorical base of science "public administration" we propose to consider as the definition of "organizational mechanism of public administration of international military cooperation" – a set of functionally related structural divisions of military administration bodies, whose activities are aimed at the implementation of international military cooperation of the Armed Forces of Ukraine, organizing the participation of the Armed Forces of Ukraine in international peace and security operations and implementing the state's international obligations in the field of arms control.**

*In the following article, the author aims to develop recommendations for improving the organizational mechanism of the public administration of international military cooperation of Ukraine in order to increase its effectiveness in the conditions of a full-scale war of the Russian Federation against Ukraine, because the analysis of the experience of the member states of NATO and the European Union regarding its application indicates that it is an effective tool of military management to increase cooperation between the armed forces, which allows to ensure the national interests and security of the state by maintaining peaceful and mutually beneficial cooperation with members of the international community according to generally recognized principles and norms of international law in the military sphere.*

*Ключові слова: міжнародне військове співробітництво, організаційний механізм державного управління, країни-члени НАТО, Європейський Союз.*

*Key words: international military cooperation, organizational mechanism of public administration, member states of NATO, European Union.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ АБО ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Рівень забезпечення національної безпеки України залежить насамперед від ефективності функціонування відповідних органів державної влади, чіткого розподілу відповідальності і повноважень у визначених сферах діяльності та налагодженої взаємодії між ними [1]. Щоб підвищити рівень взаємодії та взаємосумісності зі збройними силами країн-членів НАТО та держав ЄС в частині міжнародного військового співробітництва важливим науковим завданням є дослідження організаційних механізмів державного управління міжнародним військовим співробітництвом країн-партнерів.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На сьогодні немає єдиного підходу до визначення та розуміння терміну "організаційний механізм державного управління", але його концептуальні засади висвітлено у працях провідних вітчизняних і зарубіжних учених у галузі науки "державне управління": В.Б. Авер'янова, В.Д. Бакуменка, О.Б. Гончарук, Д.Ф. Дукова, К.С. Кандагури, В.В. Калюжного, О.А. Машкова, Н.Р. Нижник, Г.С. Одінцової, Н.О. Савичук, Ю.А. Тихомирова, Л.П. Юзькова та ін [2—5].

Питання підвищення ефективності сектору безпеки і оборони України розглянуто у працях С.В. Дейнеко, Ю.С. Дмитренко, О.В. Капштика, О.Ф. Сальнікової, А.С. Сіцинського, М.В. Сіцинської та ін [6; 7]. Однак проблематика створення та розвитку механізмів державного управління міжнародним військовим співробітництвом України потребує ґрунтовного наукового дослідження у цій сфері.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз досвіду країн-членів НАТО та ЄС щодо застосування організаційного механізму державного управління міжнародним військовим співробітництвом з метою розвитку та підвищення ефективності вищезазначеного механізму в структурах Збройних Сил України.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний стан міжнародного військового співробітництва у системі забезпечення національної безпеки в умовах повномасштабної війни російської федерації проти України зумовлює необхідність розвитку механізмів державного управління міжнародним військовим співробітництвом України загалом та, зокрема його організаційного механізму.

На думку, Н.Р. Нижник та О.А. Машкова, організаційний механізм державного управління — це сукупність різних за своєю природою конкретних організаційних елементів у механізмі, що мають організовувати регулювання, управління в інтересах державної влади, ефективну діяльність державно-управлінської системи [5].

Дослідник В.В. Калюжний розглядає організаційний механізм як "послідовність етапів проектування структур, детального аналізу і визначення системи цілей, продуманого виокремлення організаційних підрозділів і форм їх координації для забезпечення функціонування деякого комплексу...". Конкретизуючи організаційний механізм у державному управлінні, К.С. Кандагура зауважує, що він є підсистемою управління, призначеною для перетворення певного організуючого впливу органу державної влади (суб'єкта) у бажану (цільову) поведінку, результативність та ефективність діяльності об'єкта управління [4].

Зазначимо, що під організаційним механізмом розуміють складний комплекс із внутрішньою або зовнішньою підсистемами управління, а також послідовність етапів проектування структур, детальний аналіз і визначення системи цілей, продумане виокремлення організаційних підрозділів і форм їх координації для забезпечення функціонування організаційної системи. Кінцевим результатом функціонування організаційного механізму є побудова організаційної впорядкованості, узгодженої взаємодії більш-менш диференційованих і автономних частин цілого, зумовленої його будовою та сукупністю процесів або дій, що ведуть до утворення і вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого [6].

Розглянемо досвід провідних країн щодо застосування організаційного механізму державного управління міжнародним військовим співробітництвом.

В Об'єднаному штабі ЗС США питання міжнародного військового співробітництва зі збройними силами інших країн відноситься до компетенції Управління стратегії, планування та політики, яке координує та контролює військове співробітництво видів ЗС США та регіональних командувань ЗС США. Практична реалізація заходів міжнародного військового співробітництва на місцях здійснюється через відділи оборонного співробітництва регіональних командувань ЗС США у конкретних країнах. Як приклад, офіс оборонного співробітництва в Україні підпорядковується Управлінню планування, політики, стратегії та спроможностей Командування ЗС США в Європі.

З метою здійснення міжнародного військового співробітництва в системі Генерального штабу та штабів видів ЗС Франції ефективно функціонує Центр міжнародних військових відносин (далі — Центр) та Бюро міжнародних відносин видів ЗС (далі — Бюро). Основні завдання Центру: військове співробітництво з іноземними збройними силами, розробка та реалізація планів військового співробітництва, організація та проведення військового багатостороннього діалогу; військові відносини з міжнародними військовими структурами, у тому числі НАТО, ЄС тощо. Зазначимо, що одне із завдань Бюро — здійснення міжармійської координації міжнародних військових відносин в рамках міжнародної оборонної політики Франції. Загальне керівництво зазначеними структурними підрозділами міжнародного військового співробітництва здійснює начальник Генерального штабу ЗС Франції через посадову особу вищого офіцерського складу, яка відповідає за міжнародне військове співробітництво та має статус заступника начальника Генерального штабу з міжнародних відносин — начальника Центру міжнародних військових відносин.

У Німеччині виконання завдань у сфері міжнародного військового співробітництва покладено на Децернат міжнародного співробітництва, що є одним із структурних підрозділів у складі Відомства ЗС Об'єднаних сил забезпечення Бундесверу та одним із напрямів якого є формування щорічної програми заходів двостороннього військового співробітництва, а також питання військової освіти і підготовки. Зазначимо, що Об'єднані сили забезпечення Бундесверу призначені для централізованого бойового та логістичного забезпечення бойових частин та підрозділів Бундесверу при виконанні завдань за призначенням на стратегічному та оперативному рівнях.

Підкреслимо, що у країнах-членах НАТО та державах ЄС є національні особливості щодо застосування організаційного механізму міжнародним військовим співробітництвом з огляду на розподіл повноважень між Міністерством оборони та Генеральним штабом відповідно до чинного законодавства країни. Так, наприклад, підрозділ міжнародного військового співробітництва ЗС Іспанії організаційно відноситься до Міністерства оборони, а саме Управління планів і міжнародного співробітництва входить у Департамент оборонної політики Міністерства оборони Іспанії та одним із завдань якого є координація діяльності аташе за кордоном та іноземних аташе з акредитацією в Іспанії. Зазначимо, що у кожному штабі видів ЗС Іспанії функціонує секція міжнародного військового співробітництва.

У Королівстві Бельгія, підрозділом, що безпосередньо відповідає за здійснення міжнародного військового співробітництва є відділ двостороннього співробітництва Департаменту "Стратегія" штабу оборони країни.

У Литві — Група міжнародних відносин та операцій Міністерства національної оборони, а в Латвії — Департамент оборонної політики Міністерства оборони. Зазначимо, що в структурах ЗС вищезазначених країн, підрозділи на яких покладається виключно функціонал "міжнародне військове співробітництво" — відсутні.

Відповідно до чинної системи управління та керівництва ЗС Республіки Польща (далі — РП) система міжнародного співробітництва побудована за двома напрямками: по лінії Міністерства національної оборони; по лінії Генерального командування видів ЗС (допоміжна з огляду на пряме підпорядкування міністру). Зауважимо, що участь ЗС РП в миротворчих місіях, а також перебування польських контингентів за кордоном країни забезпечує Оперативне командування видів ЗС РП. Безпосередньо в структурі Генерального командування видів ЗС РП за міжнародне військове співробітництво відповідають: відділення міжнародного співробітництва в складі секретаріату групи Генерального командування видів ЗС РП; управління J-4 та J-5 штабу Генерального командування видів ЗС РП, в частині що стосується; відділ міжнародної підготовки в складі інспекторату підготовки Генерального командування видів ЗС РП, в частині що стосується.

У ЗС Румунії питання міжнародного військового співробітництва покладено на Управління міжнародного співробітництва штабу оборони (далі — УМС ШО) що організаційно входить до складу Департаменту з питань оборонної політики, планування та міжнародних відносин Міністерства національної оборони країни. Слід відмітити, що всі заходи міжнародного співробітництва здійснюються у тісній координації з Управлінням міжнародного співробітництва в галузі оборони Міністерства національної оборони Румунії. Основні завдання Управління міжнародного співробітництва штабу оборони — комплекс заходів пов'язаних із забезпеченням міжнародного співробітництва на рівні штабу оборони ЗС Румунії. Також, на УМС ШО покладена функція управління постійними представниками у складі військового представництва Румунії в НАТО та ЄС, представництва штабу оборони у Вищому командуванні сил Альянсу в Європі (SHAPE) тощо. В штабах повітряних, морських та наземних сил ЗС Румунії питання міжнародного військового співробітництва покладено на відділи міжнародного співробітництва, основними завданнями яких є комплекс заходів пов'язаних із забезпеченням міжнародного військового співробітництва на рівні штабів видів ЗС Румунії. Всі заходи у зазначеній сфері здійснюються у тісній координації з Управлінням міжнародного співробітництва штабу оборони.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, можна дійти висновку, що міжнародне військове співробітництво здійснюється практично всіма країнами-членами НАТО та державами ЄС, але цей



процес має свою специфіку та особливості застосування.

Загалом можна виокремити наступні особливості застосування організаційного механізму державного управління міжнародним військовим співробітництвом:

1. Орган військового співробітництва є структурною частиною Міністерства оборони (8 країн — 30% від загальної кількості країн, що розглядалися). Особливістю цієї моделі є безпосереднє інтегрування генеральних штабів у структуру управління міністерств оборони.

2. Орган військового співробітництва є окремим підрозділом Генерального штабу збройних сил (11 країн — 44% від загальної кількості країн, що розглядалися).

3. Орган військового співробітництва у складі підрозділу Генерального штабу збройних сил (6 країн — 19% від загальної кількості країн, що розглядалися).

4. Орган військового співробітництва є окремим підрозділом у загальній системі управління збройними силами (2 країни НАТО — 7% від загальної кількості країн, що розглядалися).

За результатами дослідження можна констатувати, що лише у 19% країн, що досліджувалися (6 країн — 2 країни НАТО, 2 країни аспіранти на членство в НАТО і 2 країни-партнери) мають інтегровану функцію "міжнародного військового співробітництва" в структуру J5 Генерального штабу збройних сил. У той самий час переважна більшість збройних сил країн НАТО (70%) мають окремі підрозділи в структурі генерального штабу, міністерства оборони або збройних сил загалом для реалізації функції "міжнародного військового співробітництва".

Отже, з метою розвитку понятійно-категоріального апарату науки "державне управління" пропонуємо вважати під "організаційним механізмом державного управління міжнародним військовим співробітництвом України" — сукупність функціонально пов'язаних структурних підрозділів органів державного управління, діяльність яких спрямована на здійснення міжнародного військового співробітництва України, організацію участі України в міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки та реалізацію міжнародних зобов'язань держави у галузі контролю над озброєннями.

У наступній статті автор ставить за мету розробити рекомендації щодо удосконалення організаційного механізму державного управління міжнародного військового співробітництва України з метою підвищення його ефективності в умовах повномасштабної війни російської федерації проти України, оскільки аналіз досвіду країн-членів НАТО та держав ЄС щодо його застосування вказує на те, що це ефективний інструмент військового управління для підвищення взаємодії між збройними силами, який дозволяє реалізовувати національні інтереси і забезпечувати національну безпеку держави шляхом підтримання мирного і взаємовигідного співробітництва з членами міжнародного співтовариства за загальноновизнаними принципами і нормами міжнародного права у військовій сфері, однак повністю імплементувати досвід країн-партнерів недоречно, оскільки у цих державах функціонують різні моделі державного управління, політичної та управлінської культури.

Література:

1. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. Дата оновлення: 15.06.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 30.11.2022).

2. Гончарук О. Б., Савичук Н. О. Поняття механізмів державного управління та їх практичне значення. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 7. С. 77—83. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.7.77.

3. Дуков Д. Ф. Структура механізмів державного управління та методичний підхід до її формування. Ефективність державного управління. 2016. Вип. 1—2 (1). С. 229—236. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2016\\_1-2\(1\)\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2016_1-2(1)_28)

4. Кандагура К. С. Механізм державного управління у сфері взаємовідносин влади з інститутами громадянського суспільства. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2015. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=808>

5. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організаціях державного управління: навч. посіб. Київ: УАДУ, 1998. 159 с.

6. Капштик О. В. Державні механізми стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони України: автореф. дис.... канд. держ.упр.: 25.00.05. Хмельницький, 2019. 20 с.

7. Дмитренко Ю. С. Державне регулювання використання поліграфічних технологій в секторі безпеки і оборони України: автореф. дис.... канд. наук з держ. упр.: 25.00.05. Хмельницький, 2017. 20 с.

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2018), The Law of Ukraine "About the national security of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (Accessed 30 Nov 2022).

2. Honcharuk, O. and Savychuk, N. (2021), "The concept of governance mechanisms and their practical significance", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 7, pp. 77—83. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.7.77.

3. Dukov, D.F. (2016), "The structure of state management mechanisms and a methodical approach to its formation", Efektyvnist' derzhavnoho upravlinnia, vol. 1—2 (1), pp. 229—236, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2016\\_1-2\(1\)\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2016_1-2(1)_28) (Accessed 30 Nov 2022).

4. Kandahura, K. S. (2015), "The mechanism of government administration in power relations with civil society", Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, vol. 1, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=808> (Accessed 30 Nov 2022).

5. Nyzhnyk, N.R. and Mashkov, O.A. (1998), Systemnyi pidkhid v orhanizatsiiakh derzhavnoho upravlinnia [System approach in public administration organizations], UADU, Kyiv, Ukraine.

6. Kapshtyk, O.V. (2019), "State mechanisms of strategic communications in the security and defense sector of Ukraine", Abstract of Ph.D. dissertation, Public Administration, Khmel'nyts'kyj, Ukraine.

7. Dmytrenko, Yu.S. (2017), "State regulation of the use of polygraphic technologies in the security and defense sector of Ukraine", Abstract of Ph.D. dissertation, Public Administration, Khmel'nyts'kyj, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2022 р.

О. С. Донченко,  
аспірант, Дніпровська академія неперервної освіти  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8654-4572>

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.23.124

# ВІДКРИТІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК НАПРЯМ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ: ОСНОВНІ АСПЕКТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

О. Donchenko,  
Postgraduate student, Dnipro Academy of Continuing Education

OPENNESS OF PUBLIC ADMINISTRATION AS A DIRECTION OF SCIENTIFIC RESEARCH:  
MAIN ASPECTS AND PERSPECTIVES

*У статті зроблено огляд наукових публікацій за напрямом відкритість публічного управління. Узагальнено дослідницькі підходи, в яких відкритість розглядається як принцип, інструмент, якісна ознака, властивість системи публічного управління та невід'ємний атрибут демократичної влади у цілому. Виокремлено найбільш неузгоджені питання та напрями поглиблення нормативно-правових засад втілення принципу відкритості в діяльності органів публічної влади. Обґрунтовано наукове завдання подальшого наукового дослідження взаємозв'язку принципів "відкритість і прозорість", "зворотний зв'язок, чутливість", "інноваційність та відкритість до змін". Розкрито значущість відкритості для посилення впливу громадянського суспільства на процес управління суспільними справами, реалізацією права громадян на належне врядування. Підтверджено важливість розгляду відкритості як одного з ключових критеріїв оцінювання якості, ефективності публічного управління та публічної служби.*

*The article reviews scientific publications in the direction of openness of public administration. Research approaches in which openness is considered as a principle, a tool, a quality feature, a property of the public administration system and an integral attribute of democratic power as a whole are summarized. It is noted that along with the significant role given to openness in the modern theory and practice of public administration, there are conflicting views on the content of the principle of openness, its relationship with the principle of transparency, transparency, publicity, and the presence of sometimes polar points of view on their definition. The most uncoordinated issues and directions for deepening the normative and legal foundations of the implementation of the principle of openness in the activities of public authorities are singled out, in particular, taking into account the specifics of its implementation in political-management and administrative decisions. The scientific task of further scientific research on the relationship between the principles of "openness and transparency", "feedback, sensitivity", "innovativeness and openness to change", which belong to the list of basic principles of good democratic governance, is substantiated. The importance of*

*openness for strengthening the influence of civil society on the process of managing public affairs, realizing the right of citizens to proper governance is revealed. The importance of considering openness as one of the key criteria for evaluating the quality, efficiency of public administration and public service, as well as as a modern vector for the implementation of the philosophy of a service, digital state, has been confirmed. The importance of solving the task of forming the legal, organizational, and technical foundations for the introduction of the principle of openness in the conditions of digital governance, in particular, regarding the issues of open data security, responsibility, interaction, partnership of the state, business, and civil society in the regulation of relations in the field of open data is emphasized. Attention is drawn to the need to properly consider the real and potential risks to the public administration system associated with vulnerability as the flip side of openness.*

*Ключові слова: Відкритість публічного управління, принципи демократичного врядування, е-відкритість, прозорість, транспарентність, відкритість до змін.*

*Key words: openness of public administration, principles of democratic governance, e-openness, transparency, transparency, openness to change.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Поширення концепту публічно-сервісної держави, в основу якого закладено ідею служіння інтересам людини, зумовлює потребу подальшого осмислення шляхів втілення демократичних цінностей в систему публічного управління. Особливої гостроти набуває питання визначення можливостей підвищення ефективності управління суспільними справами на основі поглиблення змісту "публічності" у вимірі діалогу влади та громадськості.

Сучасна теорія та практика публічного управління демонструє значний інтерес до форм, процедур, спрямованих на забезпечення відкритості інформації, прозорості діяльності органів публічної влади, чутливості до запитів і потреб суспільства. Сьогодні активно дискутуються проблеми демократичної відкритості, відкритості публічної сфери, публічних фінансів, забезпечення е-відкритості та ін. Трансформація сучасних поглядів на державу, її взаємовідносини з громадянином актуалізують значущість наукових пошуків щодо уточнення принципів, методів публічного управління, удосконалення організаційно-розпорядчої діяльності органів публічної влади на засадах поглиблення демократичного спрямування розвитку системи публічного управління.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика відкритості влади знаходить широке відображення в дослідженнях різних наукових галузей, зокрема державного управління, філософії, полі-

тології, соціології, економіки, які дозволяють поглибити розуміння значення відкритості для регулювання суспільних відносин в різних сферах життєдіяльності. У розрізі проблематики понятійного апарату публічного управління відкритість розглядається науковцями в межах визначення таких понять як "добре врядування", "інноваційність у публічному адмініструванні", "принципи демократичного врядування", "принципи публічної служби", "сервісна концепція держави", "інноваційний розвиток територіальної громади" та ін. [18, с. 42, 59, 88, 130—131, 133, 160—161].

До окремих аспектів проблематики відкритості в системі публічного управління у своїх публікаціях зверталися І. Парубчак (роль засобів масової інформації у забезпеченні прозорості та відкритості публічної влади), С. Приліпко (нормативно-правові основи інформаційної відкритості та комунікаційної взаємодії органів публічної влади з громадськістю), Гаєва Н. (конкретизація принципів прозорості, відкритості та публічності у розрізі діяльності громадських організацій), О. Грибко (відкритість як принцип європейського адміністративного простору, громадський контроль в забезпеченні відкритості системи публічного управління), Т. Кравченко (правове забезпечення відкритості у вимірі легітимації публічної влади), Сіленко А. О., Крук Н. В. (інформаційна відкритість влади), С. Тимофєєв (відкритість та можливості її забезпечення в умовах децентралізації влади), І. Ткач (прозорість та відкритість як елемент публічного управління, зарубіжний досвід нормативно-правового регулювання принципів прозорості та відкри-

тості, взаємодія органів публічної влади з громадськістю як змінна в оцінюванні прозорості та відкритості) та ін. [15; 17; 4—6; 10—11; 20; 22—25].

До основних аспектів, на яких зосереджено увагу дослідників, можна віднести такі: відкритість в системі публічного управління у фокусі забезпечення загальних засад демократичного врядування; інформаційна відкритість та комунікація органів публічної влади з громадськістю, взаємодія органів публічної влади з громадськістю; значення громадського контролю у забезпеченні відкритості органів публічної влади.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є узагальнення наукових підходів до розгляду відкритості публічного управління в сучасних дослідженнях та визначення ключових аспектів, потребуючих подальшого вивчення, з метою поглиблення теорії та визначення перспектив удосконалення практики публічного управління.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження підтверджує, що відкритість розглядається як принцип, інструмент, якісна ознака, властивість системи публічного управління та атрибут демократичної влади. Підкреслюється його значення як інструменту забезпечення зворотного зв'язку у взаємовідносинах влади з громадянами, зокрема отримання підтримки з боку громадян [17, с. 241] та здійснення громадянського контролю [20, с. 25].

Серед основних проблем публічного управління, на які звертають увагу науковці, слід назвати:

— труднощі становлення гнучкої та відкритої до змін і сучасних умов життя державно-управлінської еліти [2, с. 17];

— низький рівень компетентності державних службовців щодо здійснення комунікативної, мотиваційної функцій [2, с. 11, 18 — 19];

— низький рівень залучення чиновників до забезпечення інформаційної відкритості органів державної влади [11, с. 93];

— прогалини нормативно-правового врегулювання прозорості бюджетного процесу, визначення механізмів участі громадян у втіленні бюджетної політики, бюджетного нагляду як умови дієвого захисту інтересів суспільства, підкреслення інформаційної закритості місцевих бюджетів [16, с. 83, 87];

— неналежний рівень концептуального, стратегічного визначення державної політики у сфері відкритих даних [9, с. 360].

До пріоритетів розвитку публічного управління у цілому та публічного адміністрування зокрема дослідники відносять:

— надання відповіді на виклики становлення соціально-відповідальної державної служби в Україні, забезпечення відкритості інституту державної служби на основі поглиблення підходів до оцінювання якості державної служби за критерієм відкритості, виокремлення видів такої відкритості [2, с. 7; 12];

— забезпечення рівності громадян щодо впливу на діяльність органів публічної влади, передусім на основі

механізму контролю громадян за їх створенням та функціонуванням [1, с. 318];

— створення єдиного інформаційного простору з управління бюджетним процесом, удосконалення правових основ щодо регулювання участі громадськості в бюджетному процесі [16, с. 87];

— розвиток публічно-управлінської діяльності щодо забезпечення доступу до публічної інформації у формі відкритих даних, розвиток механізмів правового забезпечення електронного доступу до публічної інформації та відкритих даних [8; 13 — 14];

— втілення принципів відкритих даних у діяльність органів державної влади, зокрема на основі формування законодавчих основ про захист даних, формування системи управління, технічного регулювання даними [9, с. 360 — 361].

Особливий інтерес викликають наукові розвідки з питань правового забезпечення відкритості органів публічної влади, зокрема з точки зору легітимації публічної влади та забезпечення доступності публічної інформації [10; 24; 17]. У публікаціях поглиблюється розуміння взаємозв'язку між інформаційною відкритістю та підвищенням соціальної відповідальності, а також ефективністю, якістю, підзвітністю органів державної влади, підвищенням рівня політичної і правової культури громадян [20].

Принцип відкритості тісно пов'язаний із реалізацією першого покоління прав людини, передусім йдеться про участь в управлінні державою. Проведені дослідження дозволяють поглибити окремі аспекти нормативно-правового регулювання відкритості в публічному управлінні. Водночас потребують подальшого вивчення підходи, здобутки та суперечності, пов'язані з визначенням механізмів втілення вимог відкритості в діяльність органів публічної влади, роботу публічних службовців, визначених на рівні національного законодавства, законодавства ЄС, міжнародних організацій.

Як принцип європейського адміністративного простору відкритість розглядається дослідниками у контексті спрямування на забезпечення захисту суспільного інтересу шляхом зниження ризику неналежного управління та корупційних проявів у цій сфері, а також захисту індивідуальних прав через можливість оскарження рішень органів публічної влади [6, с. 160]. Крім того принципи відкритості та прозорості розкриваються як інструменти забезпечення інших принципів, зокрема таких як верховенство права та відповідальність [6, с. 160]. Ця думка знаходить продовження у висновку про розгляд інформаційної відкритості державної влади "як інституційної гарантії принципів демократичної держави" (народовладдя, гласності, публічної підзвітності) [11, с. 91—92, 94].

Водночас слід відзначити наявність в окремих дослідженнях дещо звуженого представлення сутності принципу відкритості, обмеження його спрямованістю на забезпечення доступності для "ретельного зовнішнього спостереження" [6, с. 160]. На наш погляд, семантичне значення категорії "відкритість" містить значно ширше навантаження, яке охоплює такі значення як доступність, сприйнятливість, чутливість, де ключовим моментом є націлювання на

взаємодію суб'єктів управління з об'єктами управління у загальнотеоретичному сенсі. Зустрічається підхід застосування понять "відкритість", "прозорість" як синонімів, без уточнення їх характеристики та особливостей [8].

Дискусійним, на нашу думку, є висновок про те, що гласність "є поняттям більш високого рівня узагальнення, ніж прозорість, відкритість, публічність" [4, с. 65]. Розглядаючи гласність як принцип діяльності громадських організацій відзначається, що цей принцип "полягає у відкритості, прозорості, публічності утворення і діяльності громадських об'єднань", на цій основі робиться висновок, що гласність є загальним поняттям, що включає відкритість, прозорість, публічність [4, с. 65]. Прирівнювання гласності із поняттями "відкритості", "прозорості", "публічності" не сприяє упорядкуванню нормативно-правових засад визначення принципів побудови та функціонування суспільних відносин в публічній сфері. Крім того, це суперечить підходам до визначення принципів демократичного врядування в європейському адміністративному просторі, та зводить концепт "публічності" в сучасній теорії публічного управління. Поділяємо думку Т. Тарасенко щодо охоплення поняттям "відкритості" більш широкого переліку параметрів порівняно із "гласністю", оскільки воно охоплює такі складники як прозорість, доступність, чутливість до потреб і запитів та є необхідним підґрунтям для побудови дієвої системи публічного контролю та зворотного зв'язку між владою та членами громади [21, с. 265].

Заслужує на увагу висновок Н. Гудими щодо конкретизації рис розмежування принципів прозорості та відкритості, в якому прозорість пропонується розглядати як "обов'язок системи державної влади гарантувати громадянам можливість одержувати реальну інформацію про змістовне навантаження державного управління та вплив управлінської діяльності на суспільство", а відкритість визначається як можливість громадян брати участь в управлінні державними справами [7, с. 79—80]. Стосовно цього Л. Масора зазначає, що відповідно ключовою відмінністю між цими поняттями є те, що відкритість орієнтована на активну роль громадян шляхом участі (соціально-комунікативний характер), тоді як прозорість (функціональний характер, що розкривається в спрямуванні на оптимізацію регулятивних процесів у системі публічного управління) — більшою мірою стосується пасивної ролі громадян, які отримують відповідну інформацію [12, с. 465].

Схожою є дискусія в галузі права з приводу визначення принципу відкритості в судовій діяльності та його співставлення із принципами гласності та публічності [19, с. 58]. Так, принципи відкритості, гласності та публічності розглядаються "як об'єктивні прояви реалізації судової влади", які характеризують "зовнішній вираз судової діяльності" та, водночас, акцентується увага на існуванні проблеми їх понятійного визначення в різних нормативно-правових актах [19, с. 58]. За висновком А. Серветник у цьому питанні має застосовуватися більш широкий підхід до тлумачення змісту принципу відкритості судового розгляду [19, с. 60].

Теоретичний і практичний інтерес становить питання співвідношення понять "відкритість" та "транспарентність" особливо, що стосується більш чіткого донесення змісту міжнародних документів, які визначають принципи публічного управління й містять рекомендації щодо їх втілення. Оскільки з одного боку транспарентність з англійської мови перекладається як прозорість, водночас за змістом, який вкладається у це поняття, воно охоплює аспекти, які не обмежуються прозорістю (надання інформації про діяльність органів публічної влади) [12, с. 465]. У контексті розгляду відкритості державної служби Л. Масора підкреслює більш широкий зміст цього поняття порівняно із "публічністю", "прозорістю", "доступністю", "транспарентністю" на основі врахування активно-діяльничої природи державної служби [12, с. 466]. Продовжуючи цей висновок пропонується виокремити такі види відкритості державної служби: інформаційна, сервісна, кар'єрна, персональна [12, с. 466].

У наукових публікаціях транспарентність розглядається через прозорість, відкритість, доступність інформації про управлінські рішення, які приймають органи публічної влади, та результати, наслідки їх реалізації, як інструмент контролю громадськості за публічною адміністрацією та основа забезпечення підзвітності органів публічної влади [3, с. 17—18]. За такого підходу транспарентність постає як певна інтегрована характеристика сучасної системи публічного управління, комплексний критерій, який закладається в основу оцінювання якості функціонування органів публічної влади, публічної служби. Важливо зазначити, що всі ці характеристики транспарентності стосуються у першу чергу інформаційної відкритості як основа прозорості, відкритості, доступності та підзвітності.

Отже стан справ щодо розуміння та розмежування таких принципів як прозорість, відкритість, транспарентність як на рівні наукових досліджень, так і міжнародних документів, які визначають стандарти діяльності органів публічної влади щодо управління суспільними справами, дозволяє стверджувати про значний науковий інтерес до цієї проблематики та водночас відсутність усталеного бачення щодо цілісного розкриття цієї категорії, а також суперечливості поглядів у цій сфері, що актуалізує потребу продовження наукових пошуків.

Висновки. Таким чином у дослідженні виявлено та розкрито суперечності поглядів стосовно співвідношення принципів відкритості і прозорості, така невизначеність поглиблюється на рівні розгляду понять "відкритість" та "публічність". Актуальним завданням є поглиблення знань щодо взаємозв'язку і взаємовпливів між такими принципами доброго демократичного врядування як "відкритість і прозорість" та "зворотний зв'язок, чутливість", "інноваційність та відкритість до змін".

Розвиток теорії та моделей публічного управління останніх десятиліть підтверджує безперервний процес поглиблення його демократичних ознак, пошук більш дієвих, відповідних сучасним умовам і викликам форм, процедур діяльності органів публічної влади. В умовах сучасної теорії та практики публічного управління

відкритість містить нові можливості, ресурси, інструменти посилення "влади" громадянського суспільства, реального його впливу на управління суспільно важливими справами, реалізації права на належне врядування. Підтверджується актуальність розгляду відкритості як одного з основних критеріїв оцінювання якості, ефективності публічного управління, публічної служби. Особливого значення цей напрям досліджень набуває у вимірі втілення філософії сервісної та цифрової держави. Принцип відкритості і прозорості віднесений до принципів доброго демократичного врядування, що знаходить відображення в зростаючому інтересі до пошуку більш дієвих механізмів забезпечення відкритості на місцевому та регіональному рівнях врядування. Підтверджується однаковість поглядів дослідників та експертів щодо значного впливу відкритості на створення несприятливого середовища для корупційних злочинів, негативних проявів дискреційних повноважень.

Дослідження дозволяє відзначити важливість подальшого визначення нормативно-правових засад втілення принципу відкритості в діяльності органів публічної влади, функціонування системи публічного управління у цілому. Основними напрямами щодо цього є розвиток національного законодавства з урахуванням трансформаційних змін, які відбулися в результаті адміністративно-територіальної реформи, реформи місцевого самоврядування, галузевих реформ. Актуальним, також, є врахування напрацювань міжнародних інституцій, орієнтованих на формування міжнародних, зокрема загальноєвропейських підходів до визначення принципів і стратегій розвитку сучасної системи публічного управління в умовах розвитку глобального врядування. Крім того, для кращого розуміння процесів такого втілення важливим є поглиблення знань специфіки його реалізації на рівні прийняття політико-управлінських рішень (загальна забезпечення перетворення політичної влади в управління суспільними справами) та адміністративних рішень (діяльність публічної адміністрації).

Результати дослідження дають змогу відзначити нагальну потребу пошуку адекватних відповідей на вимоги формування правових, організаційних, технічних засад втілення принципу відкритості в умовах цифрового врядування. Цей напрям наукових пошуків та практичної діяльності сьогодні набуває особливої гостроти передусім з точки зору актуальності формування правових основ безпеки відкритих даних, відповідальності, взаємодії, партнерства держави, бізнесу, громадянського суспільства в регулюванні відносин у сфері відкритих даних. Важливо зазначити, що інша сторона відкритості — вразливість потребує поглибленого вивчення з точки зору врахування реальних та потенційних ризиків, пов'язаних із відкритістю системи публічного управління. Крім того слід підкреслити, що відносини відкритості в системі публічного управління не обмежуються наданням доступу до публічної інформації у формі відкритих даних, оскільки демократичний, публічний характер управління суспільними справами передбачає значно ширший перелік аспектів відкритості. Зазначені аспекти визначають напрями подальших наукових пошуків.

## Література:

1. Армаш Н. О. Сприйняття демократії в діяльності органів публічної влади. Митна справа. 2015. № 1 (97). Ч. 2. Кн. 2. С. 311—319. URL: [https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/25307/1/Ms\\_2015\\_1\(2.2\)\\_\\_28%-20\(1\).pdf](https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/25307/1/Ms_2015_1(2.2)__28%-20(1).pdf)
2. Афонін Е. А., Балакірева О. М. Функціональна і компетентнісна готовність державних службовців України до здійснення публічного адміністрування в умовах демократії. Український соціум. 2015. № 1 (52). С. 7—22. URL: [https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2015/01/7-22\\_\\_no-1\\_\\_vol-52\\_\\_2015\\_\\_UKR.pdf](https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2015/01/7-22__no-1__vol-52__2015__UKR.pdf)
3. Бородін Є. І., Тарасенко Т. М. Транспарентність як інструмент ефективності публічної служби (на прикладі досвіду Франції). Теорія та практика публічної служби: матеріали наук.-практ. конф. (25 верес. 2020 р. Дніпро) / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 17—18.
4. Гаєва Н. П. До питання розуміння принципу прозорості, відкритості та публічності утворення і діяльності громадських об'єднань. Часопис Київського університету права. 2016. № 2. С. 62—66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup\\_2016\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2016_2_15)
5. Грибко О. В. Громадський контроль як базовий інструмент забезпечення прозорості та відкритості системи публічного управління. Державне будівництво. 2017. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2017\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2017_2_4)
6. Грибко О. В. Прозорість та відкритість у системі принципів європейського адміністративного простору. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 1 (59). С. 155—162. <http://dx.doi.org/10.34213/ap.21.01.16>
7. Гудима Н. Принципи відкритості і прозорості та їх реалізація в державному управлінні в Україні. Вісник НАДУ. 2005. № 3. С. 78—85.
8. Дурман М. О., Тохтарова І. М. Відкриті дані як інструмент інформаційного забезпечення прозорості публічної влади. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2017. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Ttpdu\\_2017\\_1\\_15.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Ttpdu_2017_1_15.pdf)
9. Єрко І. А., Токар О. В. Відкриті дані як вектор розвитку публічного управління. Публічне управління та регіональний розвиток. 2018. № 2. С. 345—364. DOI: 10.26693/pard2018.02.345.
10. Кравченко Т. А. Правове забезпечення відкритості державного управління в процесі легітимзації публічної влади. Наукові праці МАУП. 2013. Вип. 1(36). С. 64—69. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/law/article/view/1095/1605>
11. Крук Н. В. Інформаційна відкритість державної влади як гарантія принципів демократичної держави. Політик. 2017. Вип. 2. С. 91—94. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/polit\\_2017\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/polit_2017_2_22)
12. Мосора Л. С. Відкритість як критерій оцінки якості функціонування державної служби. "Молодий вчений" № 1(53) січень 2018. С. 464—467. URL: <https://www.molodyvchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5339/5231>
13. Олексюк Л. Концептуальні засади нормативно-правового та організаційного регулювання електронно-

го доступу до публічної інформації та відкритих даних. Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи. 2017. Вип. 2. С. 76—79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ped\\_in\\_2017\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ped_in_2017_2_14)

14. Олексюк Л. Механізми правового забезпечення електронного доступу до публічної інформації та відкритих даних: стан і тенденції розвитку. Державне управління та місцеве самоврядування. 2016. Вип. 3 (30). С. 92—99. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2016\\_3\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2016_3_15)

15. Парубчак І. О. Роль засобів масової інформації у взаємодії органів публічної влади із суспільством на засадах відкритості та прозорості. Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління. Вип. 2(7). 2017. С. 239—249. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2017\\_2\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2017_2_33)

16. Петленко Ю. В., Дрозд Н. В., Моргун Д. О. Відкритість та прозорість бюджетного процесу в Україні. Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право. 2021. Вип. 5. С. 83—91. URL: <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2022/02/zbirnyk-5.pdf>

17. Приліпко С. Нормативно-правові засади інформаційної відкритості та комунікаційної взаємодії органів публічної влади з громадськістю. Науковий вісник: Державне управління. 2020. № 4 (6). С. 232—251. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/127>, [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-4\(6\)-232-251](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-4(6)-232-251)

18. Публічне управління: термінологічний словник / уклад.: В. С. Куйбіда, М. М. Білінська, О. М. Петроє та ін.; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білінської, О. М. Петроє. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.

19. Серветник А. Г. Співвідношення принципів відкритості, гласності та публічності цивільного судочинства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція. 2014. Вип. 12 (2). С. 58—61. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_jur\\_2014\\_12%282%29\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2014_12%282%29_18)

20. Сіленко А. О., Крук Н. В. Інформаційна відкритість влади: еволюція поняття. Актуальні проблеми політики. 2017. Вип. 60. С. 25—36. URL: <http://app.onua.edu.ua/index.php/app/article/view/254>

21. Тарасенко Т. М. Політична відповідальність у сфері місцевого самоврядування України: монографія. Дніпро: ГРАНІ, 2020. 403 с.

22. Тимофєєв С. П. Загальні засади забезпечення відкритості та прозорості органів публічної влади в Україні. Public Administration and Regional Development. 2021. № 1. С. 251—278. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/download/242/201>

23. Ткач І. В. Взаємодія органів публічної влади з громадськістю як індикатор прозорості та відкритості. Актуальні проблеми державного управління. 2016. № 1 (65). С. 92—96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apduo\\_2016\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apduo_2016_1_19)

24. Ткач І. В. Зарубіжний досвід дотримання принципів прозорості та відкритості в діяльності органів публічної влади. Наукові праці. Державне управління. 2017. Вип. 293. Том 305. С. 44—50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu\\_2017\\_305\\_293\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2017_305_293_10)

25. Ткач І. В. Принципи прозорості та відкритості як невід'ємна складова публічного управління: теоретич-

ний аспект. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2016. № 12 (1), Т. 1. С. 25—32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2016\\_12%281%29\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2016_12%281%29_6)

References:

1. Armash, N.O. (2015), "Perception of democracy in the activities of public authorities", *Mytna sprava*, vol. 1 (97), no. 2, iss. 2, pp. 311—319, available at: [https://dSPACE.nau.edu.ua/bitstream/NAU/25307/1/Ms\\_2015\\_1\(2.2\)\\_28%20\(1\).pdf](https://dSPACE.nau.edu.ua/bitstream/NAU/25307/1/Ms_2015_1(2.2)_28%20(1).pdf) (Accessed 10 Nov 2022).

2. Afonin, E.A. and Balakirieva, O.M. (2015), "Functional readiness and competence of civil servants in Ukraine to exercise public administration in the context of democracy", *Ukrains'kyj sotsium*, vol. 1 (52), pp. 7—22, available at: [https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2015/01/7-22\\_no-1\\_vol-52\\_2015\\_UKR.pdf](https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2015/01/7-22_no-1_vol-52_2015_UKR.pdf) (Accessed 10 Nov 2022).

3. Borodin, Ye.I. and Tarasenko, T.M. (2020), "Transparency as a tool for public service efficiency (on the example of the French experience)", *Teoriia ta praktyka publichnoi sluzhby: materialy nauk.-prakt. konf. [Theory and practice of public service: materials of a scientific and practical conference]*, DRIDU NADU, Dnipro, Ukraine, pp. 17—18.

4. Haieva, N.P. (2016), "On the question of understanding the principle of transparency, openness and publicity of formation and activities of public associations", *Chasopys Kyivs'koho universytetu prava*, vol. 2, pp. 62—66, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup\\_2016\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2016_2_15) (Accessed 10 Nov 2022).

5. Hrybko, O.V. (2017), "Public control as a basic tool for ensuring the transparency and openness of the public administration system", *Derzhavne budivnytstvo*, vol. 2, available at: (Accessed 10 Nov 2022). [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2017\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2017_2_4)

6. Hrybko, O.V. (2021), "Transparency and openness in the system of principles of the European administrative space", *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1 (59), pp. 155—162. <http://dx.doi.org/10.34213/ap.21.01.16>

7. Hudyma, N. (2005), "Principles of openness and transparency and their implementation in public administration in Ukraine", *Visnyk NADU*, vol. 3, pp. 78—85.

8. Durman, M.O. and Tokhtarova, I.M. (2017), "Open data as an instrument for informational transparency of public authorities", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia*, vol. 1, available at: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Ttpdu\\_2017\\_1\\_15.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Ttpdu_2017_1_15.pdf) (Accessed 10 Nov 2022).

9. Erko, I.A. and Tokar, O.V. (2018), "Open data as a vector of public administration development", *Publichne upravlinnia ta rehional'nyj rozvytok*, vol. 2, pp. 345—364. DOI: 10.26693/pard2018.02.345.

10. Kravchenko, T.A. (2013), "Legal provision of openness of state administration in the process of legitimizing public authority", *Naukovi pratsi MAUP*, vol. 1 (36), pp. 64—69, available at: <http://journals.maup.com.ua/index.php/law/article/view/1095/1605> (Accessed 10 Nov 2022).

11. Kruk, N.V. (2017), "Information openness of state power as a guarantee of the principles of a democratic state", *Politykus*, vol. 2, pp. 91—94, available at: <http://>

nbuv.gov.ua/UJRN/polit\_2017\_2\_22 (Accessed 10 Nov 2022).

12. Mosora, L.S. (2018), "Openness as a quality criterion functioning of the public service", *Molodyj vchenyj*, vol. 1 (53), pp. 464—467, available at: <https://www.molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5339/5231> (Accessed 10 Nov 2022).

13. Oleksiuk, L. (2017), "Conceptual principles of regulatory and organizational regulation of electronic access to public information and open data", *Pedahohichni innovatsii: idei, realii, perspektyvy*, vol. 2, pp. 76—79, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ped\\_in\\_2017\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ped_in_2017_2_14) (Accessed 10 Nov 2022).

14. Oleksiuk, L. (2016), "The mechanisms of legal support electronic access to public information and open data: state and development trends", *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 3 (30), pp. 92—99, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2016\\_3\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2016_3_15) (Accessed 10 Nov 2022).

15. Parubchak, I.O. (2017), "The role of mass media in interaction of bodies of public authority with society on the basis of openness and transparency", *Visnyk NUTsZ Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia*, vol. 2 (7), pp. 239—249, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2017\\_2\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2017_2_33) (Accessed 10 Nov 2022).

16. Petlenko, Yu.V. Drozd, N.V. and Morhun, D.O. (2021), "Openness and transparency of the budget process in Ukraine", *Naukovyj visnyk L'otnoi akademii. Serii: Ekonomika, menedzhment ta pravo*, vol. 5, pp. 83—91, available at: <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2022/02/zbirnyk-5.pdf> (Accessed 10 Nov 2022).

17. Prylipko, S. (2020), "Regulatory and legal principles of information openness and communicative interaction of public authorities with public representatives", *Naukovyj visnyk: Derzhavne upravlinnia*, vol. 4 (6), pp. 232—251, available at: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/127> (Accessed 10 Nov 2022). [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-4\(6\)-232-251](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-4(6)-232-251).

18. Kujbida, V.S. Bilyns'ka, M.M. and Petroie, O.M. (2018), *Publichne upravlinnia [Public administration]*, NADU, Kyiv, Ukraine.

19. Servetnyk, A.H. (2014), "Correlation of the principles of openness, openness and publicity of civil proceedings", *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Yurysprudentsiia*, vol. 12 (2), pp. 58—61, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_jur\\_2014\\_12%282%29\\_\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2014_12%282%29__18) (Accessed 10 Nov 2022).

20. Silenko, A.O. and Kruk, N.V. (2017), "Information openness of the government: evolution of the concept", *Aktual'ni problemy polityky*, vol. 60, pp. 25—36, available at: <http://app.onua.edu.ua/index.php/app/article/view/254> (Accessed 10 Nov 2022).

21. Tarasenko, T.M. (2020), *Politychna vidpovidal'nist' u sferi mistsevoho samovriaduvannia Ukrainy [Political responsibility in the sphere of local self-government of Ukraine]*, HRANI, Dnipro, Ukraine.

22. Tymofieiev, S.P. (2021), "General principles for ensuring the openness and transparency of public authorities in Ukraine", *Public Administration and Regional Development*, vol. 1, pp. 251—278, available at: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/download/242/201> (Accessed 10 Nov 2022).

23. Tkach, I.V. (2016), "Public authorities and community interaction as the transparency and openness indicator", *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1 (65), pp. 92—96, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo\\_2016\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2016_1_19) (Accessed 10 Nov 2022).

24. Tkach, I.V. (2017), "International experience of compliance with the principle of transparency and openness in activity of public authorities", *Naukovi pratsi. Derzhavne upravlinnia*, vol. 293, no. 305, pp. 44—50, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu\\_2017\\_305\\_293\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2017_305_293_10) (Accessed 10 Nov 2022).

25. Tkach, I.V. (2016), "Principles of transparency and openness as an integral part of public administration: theoretical aspect", *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka"*, vol. 12 (1), no. 1, pp. 25—32, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2016\\_12%281%29\\_\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2016_12%281%29__6) (Accessed 10 Nov 2022).

*Стаття надійшла до редакції 30.11.2022 р.*

## ПЕРЕДПЛАТА

ВИДАННЯ МОЖНА ПЕРЕДПЛАТИТИ З БУДЬ-ЯКОГО МІСЯЦЯ!

— ЧЕРЕЗ РЕДАКЦІЮ (ТЕЛ. 458-10-73);

— ЧЕРЕЗ ДП "ПРЕСА"  
(У КАТАЛОЗІ ВИДАНЬ УКРАЇНИ);

— ЧЕРЕЗ ПЕРЕДПЛАТНІ АГЕНТСТВА