

# ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 5 березень 2023

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

№ 5 березень 2023 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 02.03.23 р.  
Підписано до друку 02.03.23 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 26.4.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 0203/1.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД, 2023

# 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 Perezбережені у формат .doc для 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

№ 5 березень 2023 р.

## У НОМЕРІ:

### *Економічна наука*

Глуценко О. В., Гребенюк Н. О., Давидов В. О.

Управління фінансовою стійкістю підприємств методами проектного фінансування ..... 5

Фостолович В. А., Боцян Т. В.

Сучасні інструменти маркетингу в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу ..... 11

Скопенко Н. С., Євсєєва-Северина І. В.

Сучасні трансформаційні процеси на ринку праці України ..... 18

Резнікова Н. В., Булатова О. В., Птащенко О. В., Іващенко О. А., Панченко В. Г.

"Z-володіння" і "Z-споживання" в умовах руху від акціонерного до стейкхолдерського капіталізму: цінності як основа самоідентифікації ..... 28

Третьякова О. В., Харабара В. М., Грешко Р. І.

Ліквідність банку та ефективність впровадження нових нормативів ліквідності для банківської системи країни ..... 37

Драган О. О., Зубченко В. В.

Особливості функціонування аграрних холдингових компаній в Україні ..... 44

Горна М. О.

Статистика притягнення до адміністративної відповідальності як складова інформаційного забезпечення реалізації державної політики ..... 51

Водянка А. Д., Кобеля З. І.

Особливості формування та удосконалення соціально-психологічного клімату у підприємницьких структурах ..... 60

Дідур К. М.

Сутність інвестиційної діяльності та методи визначення її ефективності ..... 66

Грибовська Ю. М.

Облік оренди в орендаря відповідно до вимог Міжнародного стандарту фінансової звітності 16 "Оренда" ..... 74

Обелець Т. В., Наверська В. В.

Аналіз трансформації системи управління персоналом під час воєнних дій ..... 80

Параниця Н. В., Параниця С. П., Охмак О. М.

Оцінювання ризиків у фінансовому секторі з метою запобігання корупції ..... 86

Мєдведкова Н. С., Шарков М. Д.

Теоретико-методичні підходи до дослідження державно-приватного партнерства в контексті розвитку смарт-сіті ..... 91

Синьгуб П. С.

Ідентифікація та моделі оцінки інтелектуального капіталу бізнес-спільнот в економіці знань ..... 99

Кошеля Д. І.

Концептуальні засади організації бізнесу в ІТ-сфері ..... 106

### *Державне управління*

Даниленко А. І.

Вдосконалення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування: теоретичний аспект ..... 113

Майстренко К. М.

Медіація як сучасна технологія вирішення конфліктів в системі публічного управління ..... 120

Якобчук В. П., Симоненко А. І., Довженко В. А., Гуменюк М. М.

Програмно-цільовий підхід до управління економічним потенціалом держави в умовах військової агресії ..... 125

Дзюндзюк К. В.

Сутність та зміст розумного врядування як одного з компонентів розумного міста ..... 132

Олійник І. І.

Формування компетентнісно-орієнтованого підходу до професійної підготовки фахівців на ринку житла ..... 138

Ушаков І. В.

Сучасний стан реалізації цивільно-військового співробітництва у секторі безпеки і оборони України ..... 146

# INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 5 / 2023

## CONTENTS:

### *Economy*

<u>Hlushchenko O., Grebeniuk N., Davydov V.</u> MANAGEMENT OF ENTERPRISE'S FINANCIAL SUSTAINABILITY BY PROJECT FINANCING METHODS .....	5
<u>Fostolovych V., Botsian T.</u> MODERN TOOLS OF MARKETING IN THE ACTIVITIES OF ENTERPRISES OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS .....	11
<u>Skopenko N., Yevsieieva-Severyna I.</u> MODERN TRANSFORMATION PROCESSES OF LABOR MARKET OF UKRAINE .....	18
<u>Reznikova N., Bulatova O., Ptashchenko O., Ivashchenko O., Panchenko V.</u> "Z-OWNING" AND "Z-CONSUMPTION" IN THE CONDITIONS OF MOVEMENT FROM SHAREHOLDER TO STAKEHOLDER CAPITALISM: VALUES AS THE BASIS OF SELF-IDENTIFICATION .....	28
<u>Tretyakova O., Kharabara V., Greshko R.</u> BANK LIQUIDITY AND THE EFFECTIVENESS OF THE IMPLEMENTATION OF NEW LIQUIDITY RATIOS FOR THE COUNTRY'S BANKING SYSTEM .....	37
<u>Drahan O., Zubchenko V.</u> PECULIARITIES OF THE FUNCTIONING OF AGRICULTURAL HOLDING COMPANIES IN UKRAINE .....	44
<u>Horna M.</u> STATISTICS OF ATTRACTION TO ADMINISTRATIVE RESPONSIBILITY AS A COMPONENT OF INFORMATION SECURITY FOR STATE POLICY IMPLEMENTATION .....	51
<u>Vodianka L., Kobelia Z.</u> FEATURES OF THE FORMATION AND IMPROVEMENT OF THE SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL CLIMATE IN BUSINESS STRUCTURES .....	60
<u>Didur K.</u> THE ESSENCE OF INVESTMENT ACTIVITIES AND METHODS OF DETERMINING ITS EFFICIENCY .....	66
<u>Hrybovska Y.</u> ACCOUNTING FOR LEASE BY A LESSEE UNDER INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARD 16 "LEASE" .....	74
<u>Obelets T., Naverska V.</u> ANALYSIS OF THE TRANSFORMATION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM DURING MILITARY ACTIONS .....	80
<u>Paranytsia N., Paranytsia S., Okhmak O.</u> ASSESSMENT OF RISKS IN THE FINANCIAL SECTOR WITH THE PURPOSE OF PREVENTING CORRUPTION .....	86
<u>Miedviedkova N., Sharkov M.</u> THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE STUDY OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN THE CONTEXT OF SMART CITY DEVELOPMENT .....	91
<u>Syniehub P.</u> IDENTIFICATION AND MODELS FOR ASSESSING THE INTELLECTUAL CAPITAL OF BUSINESS COMMUNITIES IN THE KNOWLEDGE ECONOMY .....	99
<u>Koshelia D.</u> CONCEPTUAL PRINCIPLES OF BUSINESS ORGANIZATION IN IT SPHERE .....	106
 <i>Public administration</i>	
<u>Danylenko L.</u> IMPROVING PROFESSIONAL COMPETENCE OF LOCAL GOVERNMENT OFFICIALS: THEORETICAL ASPECT .....	113
<u>Maistrenko K.</u> MEDIATION AS A MODERN TECHNOLOGY FOR RESOLVING CONFLICTS IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM .....	120
<u>Yakobchuk V., Symonenko L., Dovzhenko V., Humeniuk M.</u> PROGRAM-BASED APPROACH TO MANAGING THE ECONOMIC POTENTIAL OF THE STATE IN THE CONTEXT OF MILITARY AGGRESSION .....	125
<u>Dziundziuk K.</u> THE ESSENCE AND COMPONENTS OF SMART GOVERNMENT AS ONE OF THE ELEMENTS OF THE SMART CITY .....	132
<u>Oliinyk I.</u> FORMATION OF A COMPETENCE-ORIENTED APPROACH TO THE PROFESSIONAL TRAINING OF SPECIALISTS FOR THE HOUSING MARKET .....	138
<u>Ushakov I.</u> THE CURRENT STATE OF IMPLEMENTATION OF CIVIL-MILITARY COOPERATION IN THE SECURITY AND DEFENSE SECTOR OF UKRAINE .....	146

УДК 336.658.1

О. В. Глущенко,  
д. е. н., доцент, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5856-3373>

Н. О. Гребенюк,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0548-4772>

В. О. Давидов,  
старший викладач, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4928-5751>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.5.5

## УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ МЕТОДАМИ ПРОЄКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ

О. Hlushchenko,  
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department  
of Finance, Banking and Insurance, V. N. Karazin Kharkiv National University

N. Grebeniuk,  
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance,  
V. N. Karazin Kharkiv National University

V. Davydov,  
Senior lecturer of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship,  
V. N. Karazin Kharkiv National University

### MANAGEMENT OF ENTERPRISE'S FINANCIAL SUSTAINABILITY BY PROJECT FINANCING METHODS

**У статті досліджено можливості застосування методів проєктного фінансування для управління фінансовою стійкістю підприємств у частині утримання на рівні запланованих показників фінансової стійкості. Подано авторське тлумачення категорії "фінансова стійкість" як постійне перевищення доходів над витратами, вільне маневрування грошовими коштами, здатність шляхом ефективного використання фінансових ресурсів забезпечити безперервний процес виробництва та реалізації продукції, а також своєчасне фінансове виконання його зобов'язань.**

**Здійснено оцінку методів та джерел фінансування інвестиційних потреб та проаналізовано фактичні показники капітального інвестування українських підприємств. На підставі усебічного розгляду особливостей проєктного фінансування, нових методів залучення інвестиційних ресурсів, обґрунтовано можливість та доцільність застосування методів проєктного фінансування для забезпечення інвестиційних потреб підприємств, а, відтак і підтримання фінансової стійкості.**

**This article explores the application of project finance techniques to manage the financial sustainability of enterprises in terms of keeping financial sustainability at the level of the planned indicators.**

**The achievement of this goal has necessitated the implementation of a number of interdependent tasks. The definition of "financial sustainability" and the formulation of the author's definition as a constant excess of income over expenditures, the free maneuvering of funds, the ability to provide a continuous process of production and sales of products through the effective use of financial resources, as well as the timely financial performance of obligations.**

*The estimation of methods and sources of financing of investment needs and the analysis of the actual indicators of capital investment of the Ukrainian enterprises was carried out and it was established that in modern conditions when Ukrainian banks prefer to grant short-term credits, realization of medium-term and long-term investment programs of rehabilitation providing renewal and expansion of production potential of industrial enterprises is practically impossible.*

*The lack of investment resources for long-term investments into the real economy by the banking system is explained not only by the reluctance of banks to invest into production development (because of high risks and low profitability), but also by the lack of incentives for long-term loans and instruments for financing production investments on the financial markets. Therefore, a solution has to be found in other methods of financing. This has led to the conclusion that the implementation of medium— and long-term rehabilitation investment programmes to upgrade and expand the production capacity of industrial enterprises is almost impossible.*

*Based on a comprehensive review of the features of project financing, new methods of attracting investment resources, the possibility and feasibility of using methods of project financing to meet the investment needs of enterprises, and, consequently, to maintain financial sustainability, is substantiated.*

*The application of project financing methods will contribute to meeting the financial needs of enterprises, which, in turn, will increase the level of financial sustainability, and this will increase the survival of enterprises, reduce the number of bankruptcies and liquidations of business structures, laying the foundation for the postwar recovery of the Ukrainian economy.*

*Ключові слова: фінансовий аналіз, проектне фінансування, фінансовий менеджмент, фінансовий ринок, фінансова стійкість.*

*Key words: financial analysis, project financing, financial management, financial market, financial sustainability.*

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

Важливим елементом управління фінансовою діяльністю підприємств є розвиток та удосконалення методів управління фінансовою стійкістю. Сучасні умови здійснення фінансової діяльності характеризуються рядом чинників, що негативно впливають на функціонування підприємств.

По-перше, збройна агресія призвела до фізичного руйнування основних фондів підприємств внаслідок ведення бойових дій, окупація частини територій нашої країни унеможливило ведення будь-якої фінансово-господарчої діяльності на цих територіях.

По-друге, значні обсяги ураження об'єктів енергетичної інфраструктури спричинили порушення ритмічності роботи та призвели до значного зростання витрат, що покликані підвищити рівень енергозабезпеченості підприємств.

По-третє, зміни у кадровому забезпеченні: загибель цивільного населення, масова міграція за кордон та у більш безпечні центральні та західні регіони України, мобілізація працездатних чоловіків — усі ці чинники призводять до браку кваліфікованих працівників, що значним чином обмежують можливість підприємств підтримувати обсяги випуску продукції, виконання робіт, надання послуг на довоєнному рівні.

По-четверте, посилення інфляційного тиску, призводить до зростання вартості сировини, матеріалів, комплектуючих, послуг з транспортування та збереження, що

обумовлює зростання цін на продукцію в умовах різкого скорочення платоспроможного попиту.

Вплив вищеперелічених чинників обумовлює наявність значного науково-практичного інтересу до пошуку і застосування нових методів управління фінансовою стійкістю підприємств.

Дотепер методи підтримання фінансової стійкості підприємств у умовах військового стану на визначеному, запланованому рівні є актуальною темою дослідження.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Оскільки велика кількість підприємств, що знаходяться у північно-східному регіоні України, постраждала в наслідок військової агресії, а у підприємств інших регіонів спостерігається висока міра зношеності устаткування промислових підприємств та також є необхідність впровадження нових технологій для підвищення конкурентоспроможності продукції, то актуальними в діяльності вітчизняних підприємств залишаються питання пошуку джерел фінансування інвестиційних проектів за умов підтримання їх фінансової стійкості.

Л.С. Селіверстова визначає фінансову стійкість — як стан фінансових ресурсів, за якого підприємство, вільно маневруючи коштами, здатне шляхом ефективного їх використання забезпечити безперервний процес виробничої діяльності, а також затрати на його розширення і оновлення. Недостатня фінансова стійкість може призвести до банкрутства підприємства. Надлишкова фінансова стійкість також негативно впливає на виробничу

діяльність, оскільки виступає гальмом її розвитку за рахунок надлишкових запасів і резервів [1; с. 123].

Левкович О. В., Калашнікова Ю. М. Наголошують на тому, що фінансова стійкість це здатність підприємства здійснювати свою діяльність в напрямку розвитку, при цьому зберігати рівновагу власних активів і пасивів у середовищі, яке постійно змінюється. Фінансової стійкості можна досягти, здійснюючи ефективне та оптимальне управління грошовими коштами, запасами, основними засобами, а також джерелами їх забезпечення власним та позиковим капіталом. [2]

Чепка В.В., Матяш О.К. провівши ретельний аналіз досвіду вітчизняних та зарубіжних учених, виокремили чотири основних напрями визначення фінансової стійкості: як стан підприємства або ресурсів; як рівновага або здатність повертатись до неї; як здатність підприємства поглинати зовнішні й внутрішні дестабілізуючі фактори; як комплекс взаємозумовлених та взаємопов'язаних складників, які за будь-яких умов забезпечують здатність до ведення діяльності підприємств. Та дійшли висновку, що фінансова стійкість підприємства є однією з найважливіших характеристик його фінансового стану, що формується у процесі виробничої та фінансово-інвестиційної діяльності. Аналіз факторів, що впливають на фінансову стійкість підприємства, дає змогу визначити рівень фінансового ризику, що пов'язаний із формуванням структури джерел капіталу, а, відповідно, і міру стабільності фінансової бази розвитку підприємства на перспективу [3; с. 653].

О. Ю. Ємельянов здійснив дослідження з діагностування рівня фінансової стійкості підприємств, встановив, що індикатори, які характеризують цю стійкість (наприклад робочий капітал). є недостатньо високими, слід розробити заходи з підвищення рівня цієї стійкості (наприклад змінюючи політику залучення коштів).

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основною метою цієї статті є доведення можливості застосування методів проектного фінансування для управління фінансовою стійкістю підприємств у частині утримання на рівні запланованих показників фінансової стійкості.

За авторською думкою у надважких умовах сучасних реалій України, саме утримання на рівні мінімальних відхилень від раніше встановлених показників є індикатором, що свідчить про досить добрі перспективи виживання підприємств, що відповідають вищевикладеній умові.

Досягнення визначеної мети обумовило виконання низки взаємообумовлених завдань:

- дослідити дефініцію "фінансова стійкість" та подати її авторське тлумачення;
- оцінити методи та джерела фінансування інвестиційних потреб підприємства;



Рис. 1. Методи фінансування інвестиційної діяльності

Джерело: Побудовано Авторами.

— обґрунтувати можливість застосування методів проектного фінансування для підтримання фінансової стійкості підприємств.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ми вважаємо, що доречно розглядати фінансову стійкість як постійне перевищення доходів над витратами, вільне маневрування грошовими коштами, здатність шляхом ефективного використання фінансових ресурсів забезпечити безперервний процес виробництва та реалізації продукції, а також своєчасне фінансове виконання його зобов'язань.

А головним індикатором фінансової стійкості можливо вважати робочий капітал (Чистий оборотний капітал) — частину перманентного капіталу, яка є джерелом покриття поточних активів підприємства.

Робочий капітал необхідний для підтримки стабільної роботи підприємства, оскільки перевищення поточних активів над поточними зобов'язаннями означає, що підприємство може не лише погасити свої поточні зобов'язання, а й має фінансові ресурси для розширення діяльності та капітального інвестування. Брак робочого капіталу свідчить про нарощування фінансової залежності і може призвести до неплатоспроможності.

Робочий капітал формується за рахунок власних коштів та довгострокових зовнішніх джерел фінансування.

В умовах обмеженості власних фінансових ресурсів виникає необхідність пошуку нових сучасних джерел фінансування інвестиційних потреб, пов'язаних з відновленням праці підприємства та відбудовою економіки в цілому. Особливо гострою ця проблема відчувається в економіці нашої країни яка знаходиться на порозі масштабних процесів розвитку та регенерації.

Вихідним положенням інвестиційної діяльності підприємства є формування інвестиційних ресурсів, кількісні і структурні характеристики яких безпосередньо впливають на масштаби та ефективність інвестування та визначають перспективи відбудови та розвитку підприємства.

Інвестиційні ресурси підприємства — це усі види грошових та інших ресурсів що залучаються для здійснення



**Таблиця 1. Капітальні інвестиції за джерелами фінансування за 2019–2021 роки**

Джерела фінансування	2019		2020		2021	
	Млн грн	%	Млн грн	%	Млн грн	%
<b>Усього,</b>	<b>584448,6</b>	<b>100,0</b>	<b>419836,7</b>	<b>100,0</b>	<b>528802,1</b>	<b>100,0</b>
у тому числі за рахунок						
коштів державного бюджету	29536,7	5,0	36512,5	8,7	48545,4	9,2
коштів місцевих бюджетів	56047,5	9,6	43558,3	10,4	44207,8	8,4
власних коштів підприємств та організацій	397771,5	68,1	279330,4	66,5	362693,0	68,6
кредитів банків та інших позик	40983,1	7,0	27894,5	6,7	26654,1	5
коштів інвесторів-нерезидентів	3541,4	0,6	1729,2	0,4	779,1	0,1
коштів населення на будівництво житла	32666,4	5,6	20590,9	4,9	28576,2	5,4
інших джерел фінансування	23902,0	4,1	10220,9	2,4	17346,4	3,3

Примітка: Складено за даними Державної служби статистики України. Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим і м. Севастополь, за 2019-2021 роки також без частини зони проведення антитерористичної операції.

Джерело: сформовано на основі [5].

вкладень в об'єкти інвестування. Розрізняють такі форми інвестиційних ресурсів: фінансові (грошові кошти, цінні папери, фінансові інструменти), матеріальні (машини, обладнання, споруди; сировина, матеріали), нематеріальні (інновації, патенти, ліцензії, товарні знаки тощо), трудові, інформацію та підприємницький хист.

Основною метою формування інвестиційних ресурсів підприємства є задоволення потреб у придбанні необхідних інвестиційних активів та оптимізація їх структури з позицій забезпечення ефективних результатів інвестиційної діяльності. Оптиміальне формування інвестиційних ресурсів є важливою складовою не тільки інвестиційної, а й фінансової стратегії підприємства. Інвестиційні ресурси мають забезпечити безперервну інвестиційну діяльність у передбачених обсягах, найбільш ефективно використання власних фінансових коштів, що спрямовуються на ці цілі, фінансову стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

Визначення методів фінансування окремих інвестиційних проектів (рис. 1) дозволяє розрахувати пропорції в структурі джерел інвестиційних ресурсів.

Фактичне використання різних джерел в українській економіці для фінансування капітальних потреб можливо дослідити за даними табл. 1.

У сучасних умовах, коли українські банки вважають за краще надавати короткострокові кредити здійснення середньострокових та довгострокових інвестиційних програм відбудови, що забезпечують оновлення та розширення виробничого потенціалу промислових підприємств практично не можливе.

Дефіцит інвестиційних ресурсів для довгострокових вкладень у реальний сектор економіки з боку банківської системи пояснюється не лише небажанням банків вкладати кошти у розвиток виробництва (через високі ризики та низький рівень прибутковості), а й відсутністю на фінансових ринках стимулів для довгострокових кредитів та інструментів для фінансування вироб-

ничих інвестицій. Отже вихід треба шукати в інших методах фінансування.

Фінансування інвестиційних проектів шляхом надання дотацій — цей метод використовується для підтримки бізнесу урядовими чи неурядовими організаціями шляхом надання субвенцій, дотацій, грантів, спонсорської та донорської допомоги. Основним джерелом фінансування інвестиційних проектів за цього методу є кошти державного та місцевого бюджетів, кошти централізованих державних фондів, інвестиційні проекти, які передбачають залучення цих субсідійних коштів, вибираються на конкурсній основі і мають відповідати жорстким критеріям та стратегії економічного й соціального розвитку або пріоритетним напрямкам структурної перебудови економіки.

Фінансування приватного сектору неурядовими організаціями здійснюється переважно у вигляді грантів та спонсорської допомоги. Як правило об'єктами таких інвестицій є соціальна інфраструктура чи соціально-політичні програми. Таке фінансування може мати вигляд гуманітарної допомоги.

Останнім часом все більшого розповсюдження набуває метод проектного фінансування інвестицій. Проектне фінансування безпосередньо не залежить від державних субсидій чи фінансових вкладень корпоративних джерел. У країнах з розвинутою ринковою економікою цей метод застосовується вже досить давно. Проектне фінансування можна охарактеризувати як фінансування інвестиційних проектів, коли сам проект є засобом обслуговування боргових зобов'язань (тобто надається право на участі у розподілі результатів реалізації проекту). Даний метод дозволяє підприємствам отримати позикове фінансування для реалізації довгострокових проектів за нижчими ставками і знизити інвестиційні ризики та ризики банкрутства, а також підтримати фінансову стійкість за рахунок розподілу ризиків серед учасників проекту, застосування системи гарантій, великої кількості джерел та ефективних схем фінансування.

Суб'єкти фінансування оцінюють об'єкт інвестицій з точки зору того, чи принесе проект, що реалізується, такий рівень доходу, який забезпечить погашення наданої позики чи інших видів капіталу. Основна особливість проектного фінансування полягає у тому, що джерелом погашення кредиту в межах структури його фінансування є виключно доходи, які генеруються самим проектом; розподілі ризиків між учасниками проекту та оцінці витрат і доходів з урахуванням цього.

Основні особливості проектного фінансування:

— паралельне використання широкого кола джерел ресурсів та методів фінансування інвестиційних проектів;

- раціональний розподіл ризиків між усіма учасниками проекту;
- паритетний розподіл доходів за проектом;
- узгодження інтересів та координація дій усіх учасників;

- спільне планування робіт та грошових потоків;
- тривала процедура реалізації.

Основними факторами, що впливають на вибір способу проектного фінансування учасниками проекту, є:

- соціальна та економічна значущість проекту;
- потреба та можливість участі у міжнародних процесах виробничої глобалізації;
- значні обсяги інвестицій при обмеженні на зовнішні запозичення;

- необхідність ретельного обліку зовнішніх та внутрішніх ризиків;

- необхідність залучення великих масштабів зовнішніх коштів без накопичення загроз фінансовій стійкості підприємства;

- оптимізація розрахунків у рамках аналізу ефективності проекту та схем його фінансування;

- необхідність залучення третіх осіб як гарантів та поручителів за проектом (найчастіше держава або першокласні комерційні банки);

- активи проекту здатні функціонувати з прибутком як незалежна економічна одиниця, а потоки готівки за проектом достатні для погашення та оплати всіх інвестиційних ресурсів;

- попит на продукцію за проектом має довгостроковий та стійкий характер на платоспроможних ринках;

- існує можливість отримання податкової пільги.

Як зазначає Литвинова Д.А. сьогодні у світі поряд із традиційними набувають розвитку і новітні джерела залучення інвестиційних ресурсів, серед яких варто виділити краудфандинг, краудінвестинг, краудселенг та фандрайзинг [6].

Краудфандинг являє собою співпрацю людей, які добровільно об'єднують власні гроші або інші ресурси, найчастіше використовуючи мережу Інтернет, з метою допомоги іншим людям або організаціям у їхніх починаннях. Фінансування за схемою краудфандингу може мати різні цілі, серед яких, зокрема, фінансування стартап-кампаній та проектів відбудови.

Схожим до краудфандингу є фандрайзинг — процес залучення зовнішніх, сторонніх для компанії ресурсів, необхідних для реалізації будь-якого завдання виконання проекту або з метою діяльності в цілому. Красномоєць В.А., Рой А.І. Наголошують, що фандрайзинг зазвичай вживається в секторі недержавних некомерційних організацій. [7]

Принциповою відмінністю краудфандингу від фандрайзингу є об'єкт інвестування. Якщо краудфандинг може застосовуватися, до будь-яких проектів, то фандрайзинг — ні. Проте аналіз цифрової інформації засвідчує, що він частіше застосовується для реалізації науково — дослідних неприбуткових проектів, або соціально значущих у громадських організаціях.

Практичне застосування альтернативних джерел фінансування інвестиційних потреб в Україні відбувається вкрай повільно. Існує низка причин стримуючих краудфандинг, краудінвестинг та фандрайзинг в Україні. Серед них:

- невідповідна законодавча база, внаслідок чого інвестор не захищений від неповернення коштів та ризиків шахрайства;

- відсутність інформації про успішний вітчизняний досвід компаній, які таким чином вже накопичили кошти;

- відсутність податкових пільг для спонсорів.

Аналіз застосовуваних способів проектного фінансування дозволяє виділити їх переваги:

- для кредиторів — у забезпеченні надійності повернення вкладень шляхом вивчення наданої докладної інформації та отримання державних та міжнародних гарантій;

- для держави — у створенні нового механізму кредитування перспективних галузей та формуванні нового інструменту регулювання інвестиційної сфери, а також у наслідок успішної реалізації проектів відновлюється економіка, створюються нові робочі місця та збільшуються потоки податкових надходжень.

- для підприємств: залучення значних інвестиційних ресурсів під потенційний проект за умов підтримання фінансової стійкості; одержання правових гарантій під майбутній проект; забезпечення вигідних кредитних умов та процентних ставок за недостатньої кредитоспроможності ініціатора проекту; отримання додаткових гарантій інвестицій у рамках спільної діяльності щодо реалізації проекту шляхом розподілу проектних ризиків між учасниками; відсутність необхідності відображення у фінансовій звітності ініціаторів проекту інвестиційних витрат досі повної окупності проекту.

Але слід пам'ятати, що проектно фінансування не завжди доцільне і іноді для позичальника кращі традиційні методи кредитування, оскільки воно має й недоліки:

- попередні високі витрати потенційного позичальника для розробки детальної заявки банку на фінансування проекту на передінвестиційній фазі підготовки ТЕО, на екологічну оцінку впливу майбутнього проекту на навколишнє середовище, великі маркетингові дослідження та ін. допоміжні передпроектні роботи;

- порівняно довгий період до ухвалення рішення про фінансування;

- порівняльне підвищення відсотка за кредитом у зв'язку з перерозподілом ризиків та підвищенням вартості проектних досліджень;

- набагато жорсткіший зовнішній контроль над діяльністю позичальника;

- знижується рівень доходів ініціатора проекту;

- певну втрату позичальником своєї незалежності, на придбання кредитором частини акцій позичальника.

Українські економісти підрахували, що відновлення втраченої інфраструктури коштуватиме щонайменше 750 мільярдів доларів, і чим довше триває війна, тим вищий рахунок. Оскільки ці суми дорівнюють довоєнному ВВП України, українці не в змозі самостійно здійснити реконструкцію. Світова спільнота вимушена буде взяти значні фінансові зобов'язання, щоб допомогти відбудувати нашу економіку [8].

Співробітництво з потужними міжнародними інституціями є одним з найбільш дієвих факторів, що зможуть сприяти відбудові та зростанню національної економіки. Сьогодні Україна проживає тяжкий період, перебуває на стадії злому яка має призвести до серйоз-

них структурних зрушень, тому наша держава та бізнес спільнота мусить як найефективніше використовувати ті вигоди, які дає співпраця з великими міжнародними організаціями, для вирішення гострих проблем в економічній, соціальній та інших сферах.

Отже, приватні та державні підприємства повинні зважено підходити до вибору і співвідношення різних методів фінансування своєї діяльності по відновленню і проводити ефективну політику їх керування. Вибір конкретного джерела покриття інвестиційних потреб забезпечується ґрунтовним аналізом вартості джерела та його впливу на рівень фінансової стійкості, на збільшення ризиків банкрутства.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У процесі дослідження було вирішено важливе науково-практичне завдання та було отримано наступні наукові результати:

1. Подано авторське тлумачення категорії "фінансова стійкість" як постійне перевищення доходів над витратами, вільне маневрування грошовими коштами, здатність шляхом ефективного використання фінансових ресурсів забезпечити безперервний процес виробництва та реалізації продукції, а також своєчасне фінансове виконання його зобов'язань.

2. Здійснено оцінку методів та джерел фінансування інвестиційних потреб та проаналізовано фактичні показники капітального інвестування українських підприємств, що дало змогу сформулювати висновок про те, що здійснення середньострокових та довгострокових інвестиційних програм відбудови, що забезпечують оновлення та розширення виробничого потенціалу промислових підприємств практично не можливе.

3. На підставі усебічного розгляду особливостей проєктного фінансування, нових методів залучення інвестиційних ресурсів, обґрунтовано можливість та доцільність застосування методів проєктного фінансування для забезпечення інвестиційних потреб підприємств, а, відтак і підтримання фінансової стійкості.

Застосування методів проєктного фінансування сприятиме задоволенню потреб підприємств у фінансовому забезпеченні, що, у свою чергу, підвищить рівень фінансової стійкості, а це підвищить рівень виживання підприємств, зменшить кількість банкрутств та ліквідацій бізнес-структур, закладе підвалини повоєнного відновлення економіки України.

### Література:

1. Селіверстова Л.С., Скрипник О.В. Фінансовий аналіз. Навчально-методичний посібник. — К.: вид-во Центр учбової літератури, 2021. 274 с.

2. Левкович О. В., Калашнікова Ю. М. Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8776> (дата звернення: 23.02.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.4.76

3. Чепка В.В., Матяш О.К. Фінансова стійкість підприємств: сутність та фактори впливу. — Економіка і Суспільство, випуск № 12/2017. С.649—655 [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/107.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/107.pdf)

4. Ємельянов О. Ю. Діагностування рівня фінансової стійкості підприємств агропромислового комплексу. Агросвіт. 2020. № 21. С. 3—9. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.21.3

5. Капітальні інвестиції за джерелами фінансування. Держстат України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

6. Литвинова Д.А. Краудінвестинг як нова форма інвестування. Глобальні ринки та фінансовий інжиніринг. 2017. Том 4. № 2. С. 73—81.

7. Красномоєць В.А., Рой А.І. Сучасний стан та перспективи розвитку краудфандингу в Україні. Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством". 2016. № 1. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/72884>

8. Гребенюк Н.О., Крисань М.О. Стимулювання інвестиційної активності в сучасній Україні шляхом боротьби з тіньовою економікою — Актуальні питання науки, освіти та суспільства в умовах сучасних викликів: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 27 грудня 2022 р.): у 2 ч. Кременчук: ЦФЕНД, 2022. Ч. 2., С. 12—14.

### References:

1. Seliverstova, L.S. and Skrypnyk, O.V. (2021), *Finansoviy analiz [Financial analysis]*, Tsentru uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

2. Levkovich, O. and Kalashnikova, Yu. (2021), "Financial stability as a prerequisite for innovative development of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8776> (Accessed 23.01.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.4.76

3. Chepka, V.V. and Matiash, O.K. (2017), "Financial stability of the enterprise: the essence and factors of influence", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 12, pp. 649—655, available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/107.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/107.pdf) (Accessed 23.01.2023).

4. Yemelyanov, O. (2020), "Diagnosing the level of financial stability of agro-industrial enterprises", *Agrosvit*, vol. 21, pp. 3—9. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.21.3

5. State Statistics Service of Ukraine (2023), "Capital investments by sources of financing", available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 23.01.2023).

6. Lytvynova, D.A. (2017), "Crowdfunding as a new form of investment", *Hlobal'ni rynky ta finansoviy inzhynirynh*, vol. 4, no. 2, pp. 73—81.

7. Krasnomovets', V.A. and Roj, A.I. (2016), "Current status of and future development of crowdfunding in Ukraine", *Zbirnyk naukovykh prats' "Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom"*, vol. 1, available at: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/72884> (Accessed 23.01.2023).

8. Hrebenuk, N.O. and Krysan', M.O. (2022), "Stimulation of investment activity in modern Ukraine by combating the shadow economy", *Aktual'ni pytannia nauky, osvity ta suspil'stva v umovakh suchasnykh vyklykiv: zbirnyk tez dopovidej mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Current issues of science, education and society in the conditions of modern challenges: a collection of abstracts of reports of the international scientific and practical conference]*, TsFEND, Kremenchuk, Ukraine vol. 2, pp. 12—14.

*Стаття надійшла до редакції 01.02.2023 р.*

УДК 339.543.642.6

В. А. Фостолович,  
д. е. н., доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної  
справи, Житомирський державний університет імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5359-7996>

Т. В. Боцян,  
к. е. н., доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної  
справи, Житомирський державний університет імені Івана Франка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8423-7424>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.5.11

# СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

V. Fostolovych,  
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Management,  
Marketing and Hotel and Restaurant Business, Zhytomyr Ivan Franko State University  
T. Botsian,  
PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Economics, Management,  
Marketing and Hotel and Restaurant Business Zhytomyr Ivan Franko State University

## MODERN TOOLS OF MARKETING IN THE ACTIVITIES OF ENTERPRISES OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

*Сфера готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах цифрових перетворень та зміни свідомості людини й підходу до організації простору та способу життя потребує впровадження інноваційних методів бізнесової діяльності. Інтенсивність технологічного розвитку спонукає до активної маркетингової діяльності через соціальні мережі. Ініціативність користувачів в частині просування через цифрові мережі популяризують використовувані платформи. Соціальні мережі стали платформою для представлення різних освітніх і навчальних проектів, інформаційним ресурсом, місцем соціальної активності молоді та спілкування різних верств населення. Крім того, для бізнесу соціальні мережі стали одним із найважливіших інструментів маркетингу, ефективним каналом просування бренду. В сфері гостинності застосування соціальних мереж виступає прозорою платформою, яка робить діяльність компанії результативною, бізнес — ефективним, а для користувачів слугує зручним способом користування, надає цікавий контент. Найбільш дієвими формами наповнення контенту платформи чи сторінки готелю або ресторану є як лайв-стрімінг, короткі ролики, віртуальна та доповнена реальність так і довгі відео, експериментальний контент і лайв-аудіючати.*

*Застосування інноваційних інструментів в системі управління дають можливість досягти успіху у бізнесовій діяльності. Вміння використовувати сучасні технологічні рішення у бізнес-процесі, у системі менеджменту та маркетингу сприяє їх виокремленню серед усієї сукупності конкурентних бізнес-стратегій, що реалізуються на ринку. Завдяки впровадженню цифрових технологій у систему менеджменту, маркетингу, безпосередньо у процес виробництва та реалізації товарів, робіт чи послуг нівелює питання невизначеності у компанії та робить її актуальною у конкурентному середовищі. Соціальні мережі стали найбільш поширеною маркетинговою платформою, яка доносить якісно інформацію безпосередньо до кожного споживача, незважаючи на критичні умови роботи останніх років. Компанії готельно-ресторанного бізнесу завдяки цифровим трансформаціям отримують можливість інтенсивного розвитку та розширення навіть у умовах великих політичних, економічних та соціальних ризиків.*

***The sphere of hotel and restaurant business in modern conditions of digital transformations and changes in human consciousness and approach to the space of organization and lifestyle requires the introduction of innovative methods of business activity.***

***The intensity of technological development encourages active marketing activities through social networks.***

***User initiative in terms of promotion through digital networks is popularized by the platforms used. Social networks have become a platform for the presentation of various educational and training projects, an information resource, a place for social activity of young people and communication between different segments of the population. In addition, for businesses, social networks have become one of the most important marketing tools, an effective brand promotion channel. In the field of hospitality, the use of social networks acts as a transparent platform that makes the company's activities effective, business — efficient, and for users it serves as a convenient way of use, provides interesting content. The most effective forms of filling the content of the platform or the page of a hotel or restaurant are live streaming, short videos, virtual and augmented reality, as well as long videos, experimental content and live audio chats.***

***The application of innovative tools in the management system provides an opportunity to achieve success in business activities. The ability to use modern technological solutions in the business process, in the management and marketing system helps to distinguish them from the entire set of competitive business strategies implemented on the market. Thanks to the implementation of digital technologies in the system of management, marketing, directly in the process of production and sale of goods, works or services, it eliminates the issue of uncertainty in the company and makes it relevant in a competitive environment. Social networks have become the most widespread marketing platform that delivers high-quality information directly to each consumer, despite the critical working conditions of recent years. Thanks to digital transformations, companies in the hotel and restaurant business receive the opportunity for intensive development and expansion even in conditions of great political, economic and social risks.***

*Ключові слова: Готельно-ресторанна справа, економічний результат, бізнес, цифрові перетворення, автоматизовані системи, інновації, менеджмент, маркетинг, соціальні мережі, інструменти цифрового маркетингу, лайв-стрімінг, короткі ролики, віртуальна та доповнена реальність, довгі відео, експериментальний контент, лайв-аудіочати.*

*Key words: Hotel and restaurant business, economic performance, business, digital transformation, automated systems, innovation, management, marketing, social networks, digital marketing tools, live streaming, short videos, virtual and augmented reality, long videos, experimental content, live audio chats.*

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

Головним завданням дослідження є теоретичне вивчення основних аспектів системи маркетингу у підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах цифрових трансформацій.

Необхідно дослідити ефективність і доцільність використання в процесі реалізації маркетингової діяльності через соціальні мережі різних форм наповнення контенту, зокрема технологія лайв-стрімінгу, використання коротких роликів, віртуальної та доповненої реальності, довгих відео, експериментального контенту і лайв-аудіочатів.

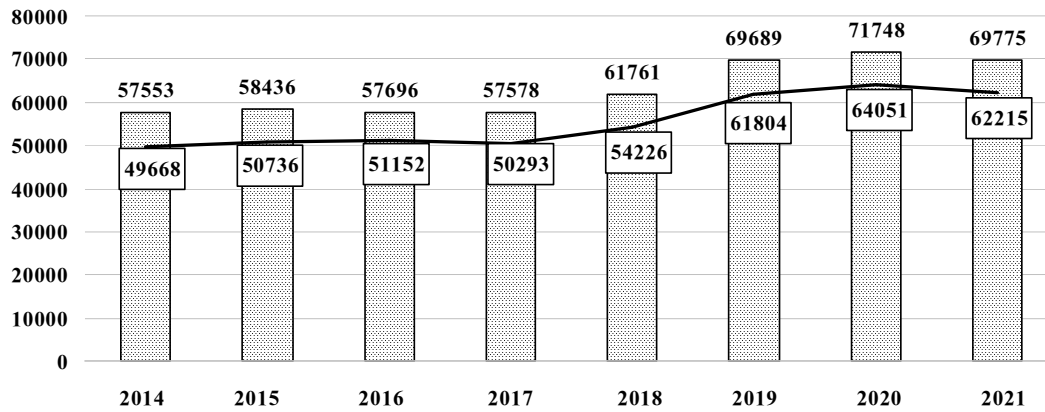
Інтенсивний цифровий розвиток та його інтеграція в усі сфери господарської діяльності викликає потребу у зміні підходу до організації бізнесової діяльності. Завданням є сформувати технологію, яка дасть можливість для підприємств сфери гостинності оновити SMM-стратегію і розширити аудиторію.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Дослідження сучасних аспектів організації готельного і ресторанного бізнесу, питань маркетингової діяльності та їх інструментів проводило значна кількість науковців та практиків, зокрема: Бондаренко Ю. Г., Кулиняк І. Я., та Прокопишин-Рашкевич Л. М. (2019 р.), Балацька Н.Ю. (2020 р.), Берещак В. (2020 р.), Даниленко О. В., Зоценко Л. М., та Братіцел М. Л. (2019 р.) та інші.

Варто виокремити погляди Полінкевич О. (2021 р.), яка зазначила, що в умовах COVID-19 SMM-просування завдяки новим цифровим можливостям слугує інноваційним та життєво важливим інструментом для бізнесу в сфері готельно-ресторанної справи. Нею виокремлено ретаргетинг, таргетинг та рекламу у блогерів й співпрацю з інфлуенсерами як найважливіші інструменти, які здатні забезпечити максимальний ефект [4].

У своїх наукових дослідженнях Гребенюк Г. М., Марценюк Л. В., Задоя В. О., та Пікуліна О. В. (2021) представили модель трансформації та сучасний розви-



■ Кількість діючих суб'єктів господарювання з тимчасового розміщення й організації харчування, од.

— з них фізичні особи-підприємці

**Рис. 1. Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання з тимчасового розміщення й організації харчування, одиниць**

Джерело: сформовано автором на основі [6].

ток підприємств сфери ресторанного бізнесу в умовах пандемії [5].

Проте, варто відмітити, що цифрові технології розвиваються надзвичайно швидкими темпами, що потребує постійного дослідження та апробування нових методів та інструментів у маркетинговій діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Ціллю наукового дослідження є провести теоретичне апробування сучасних трендів у системі SMM-маркетингу, та розробити механізм їх інтегрування у підприємства сфери готельно-ресторанного бізнесу.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвиток сфери готельно-ресторанного бізнесу є безумовним фактом потреби соціалізації населення. Навіть умови пандемії та критичних ситуацій через ізоляцію людей викликаною пандемією у 2019 та послідоючих роках не стало приводом для зменшення кількості підприємств даного виду діяльності. Так, виходячи із статистичних даних Державного комітету статистики [6] кількість діючих суб'єктів господарювання з тимчасового розміщення й організації харчування в 2014 році становило 57553 одиниці, то у період масової пандемії впродовж 2019—2020 років їх кількість збільшилась відповідно до 69689 та 71748 одиниць. У 2021 році кількість таких підприємств була на 12222 одиниці більшою при порівнянні із даними 2014 року (Рис. 1). Усе це свідчить про потребу застосування інноваційних інструментів як у системі управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу, так і про необхідність дослідження та адаптування сучасних цифрових технологій у систему маркетингу.

Система менеджменту та маркетингу у підприємстві є визначальними складовими економічного розвитку компанії, її розвитку та поширення на ринку. Зважаючи на те, сфера готельно-ресторанного бізнесу та сфери розваг орієнтує свою діяльність на забезпечення добробуту соціальної сфери, то стратегічний розвиток по-

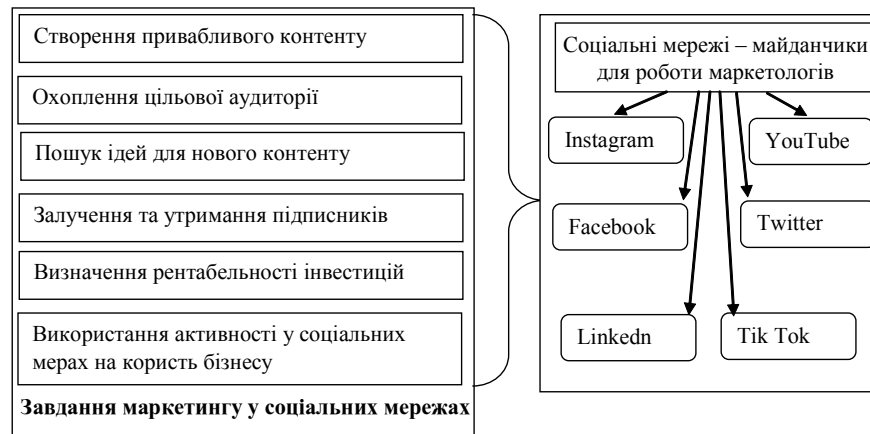
винна спрямовувати на передбачення вподобань і зацікавленостей кінцевого споживача. Споживач на сьогодні є примхливим, його сподобання — мінливі, а потреби його змінюються виходячи із того середовища, в якому він перебуває. Вивчити попит споживача та його прерогативи у близькому та далекому майбутньому без застосування цифрових технологій складно. Інтегруючи цифрові технології у систему маркетингу підприємства для формування "портрету" споживача, дослідження його потреб та створення цікавого йому контенту використання соціальних мереж у поєднанні із штучним інтелектом є найбільш ефективними інструментами досягнення визначених цілей. Соціальні мережі на сьогодні виступають загальнодоступною платформою для організації, провадження та розвитку бізнесу. Виступаючи, як маркетинговий майданчик соціальні мережі збільшують аудиторію для того щоб надихати потенційного споживача, інформувати про представлений товар, роботу чи послуги, розширювати зайнятий сегмент на вітчизняному ринку, надаючи можливість просування на міжнародний ринок. Просування брендів можна здійснювати на майданчиках у Instagram, YouTube Facebook та TikTok, і найбільші інвестиції будуть спрямовані саме на ці три майданчики. Компанії, при впровадженні технологій SMM-маркетингу розробляють власні стратегії використовуючи лайв-стрімінг, короткі відео чи застосовуючи інші інструменти, які надають безпосередньо самі платформи.

Оцінюючи статистичні дані, проведені компанією GlobalLogic [3] в Україні соціальними мережами користується 76,6% населення, серед яких використовують платформу та є зареєстрованими у:

- YouTube — 28 млн;
- Instagram — 16,1 млн;
- Facebook — 15,45 млн;
- TikTok — 10,55 млн

Використання таких масових платформ підприємствами готельно-ресторанного бізнесу є необхідною базою системи маркетингу.

Розширило можливості соціальних платформ використання штучного інтелекту у транскрипції голосу та



**Рис. 2. Завдання маркетингу у соціальних мережах та майданчики для їх реалізації**

Джерело: узагальнено автором на основі [1].

більш новим можливостям доступу до відеоконтенту, що зробило потенційні можливості відео-інструментів у SEO без обмежень.

Ми вважаємо, що сучасним компаніям доцільно проводити навчання для працівників для поширення вмінь здійснювати запис та проводити редагування відео. За допомогою такої технології підприємства сфери гостинності зможуть масштабувати та представляти власну маркетингову стратегію на таких каналах, як наприклад у YouTube.

Така інтернет-площадка як Facebook є важливим ресурсом для працівників маркетингу в B2B— й B2C-компаніях.

Потребує постійного доопрацювання SMM-маркетологами створення якісного контенту. Від розробки контенту залежить зацікавленість аудиторії у представленому матеріалі. Тобто якісний контент — може залучити аудиторію, а не якісний — навпаки призведе до її втрати. Наповнивши сторінку цікавим контентом компанія щомиті охоплює більшу аудиторію. Важливим у сучасному SMM-маркетингу є взаємодія з аудиторією та постійна пропозиція нових більш цікавих ідей.

Важливим є постійна робота над ідеями, що сприятимуть оновленню SMM-стратегій компанії та розширенню аудиторії.

Нами схематично представлено головні завдання маркетингу в соціальних мережах для підприємств сфери готельного та ресторанного бізнесу (Рис. 1). Серед них слід виокремити такі як створення привабливого контенту, охоплення цільової аудиторії, пошук ідей для нового контенту та залучення й утримання підписників та інше.

Завдання маркетингу у соціальних мережах та майданчики для їх реалізації сформовано схематично на рисунку 2.

За твердженням GBC Time [1] впродовж 2022 року найвищий рівень рентабельності забезпечили інвестиції у маркетингову діяльність компаній на наступних платформах:

- Facebook — 21%;
- Instagram — 18%;
- Linkedn — 14%;
- Tik Tok — 12%;
- YouTube — 11%.

Технологія представлення інформації має чи не найважливіший вплив на ефективність маркетингової діяльності у підприємстві та його рентабельності в цілому. Найбільш сприйнятливими широкою аудиторією та результативними є представлення інформації у вигляді: лайв-стрімінгу, коротких роликів, віртуальної та доповненої реальності, довгих відео, експериментального контенту та лайв-аудіочатів.

Представляючи інформацію споживачеві за допомогою даних інструментів ефективність провадження бізнесової діяльності зростає.

Відеоконтент слугує потужним інструментом, який найбільше сприймають потенційні споживачі. А соціальні мережі — виступають платформами, на який найбільш зручніше споживати інформації, забезпечуючи високий рівень промоційності, що розвиває впізнаваність бренду клієнтом. Також за допомогою соціальних мереж швидкими темпами розширюється аудиторія, формується портрет клієнта, що надає можливість покращити рівень обслуговування клієнтів та сприяти їх утриманню, зацікавлюючи новими пропозиціями. Найбільш використовувані інструменти SMM-маркетингу та цілі, яких досягає компанія за їх допомогою узагальнено та схематично представлено на рисунку 3.

Представлення інформації про компанію, або про конкретний продукт, товари, роботи чи послуги формі коротких відео є найбільш цікавим та інформативним інструментом, який заангажує у потренційні клієнти максимально доступну кількість споживачів відповідних платформ, на яких транслюється інформація. Наприклад, якщо взяти Facebook чи YouTube Shorts такий формат подання інформації використовується найбільше та є досить ефективним маркетинговим ресурсом.

Якість і форма контенту у соціальних мережах визначають рівень їх ефективності. Так, короткі відеоролики є найбільш споживаними та ефективними на таких платформах як Tik Tok та Instagram Reels. На них 85% контенту представлено саме у формі коротких відео. Стрімінги та відео у прямому ефірі забезпечують ефективність споживання користувачем контенту на 70% та лайв-аудіочати — на 65%. Дані дослідження представлено GBC Time [1].



**Рис. 3. Найбільш використовувані інструменти SMM-маркетингу та цілі, яких досягає компанія за їх допомогою**

Джерело: узагальнено автором.

Представлення на різних платформах у соціальних мережах контенту у формі коротких відео в системі алгоритмів маркетингової діяльності компаній є переважною технологією роботи даних відділів, оскільки не потребує значних фінансових вкладень, проте вимагає високого рівня творчості розробників контенту.

Використання компаніями сфери гостинності платформ типу TikTok, Instagram Reels та YouTube Shorts передбачає поєднання реалізації головної бізнесової цілі сумісно із:

- навчанням персоналу чи потенційного персоналу;
- інформування про новий продукт (товари, роботи чи послуги), що має вийти на ринок;
- для формування натхнення у працівників діяти згідно із принципами компанії, або бренду;
- поширення корпоративної культури сформованої на підприємстві;
- для моральної розгрузки працівників та інших користувачів а для розваг.

Ефективним в системі SMM-маркетингу компанії, що реалізує готельно-ресторанний бізнес буде поєднання коротких відео із інфлюєнс-маркетингом, розробленими авторськими програмами, цікавим контентом, що сформований користувачами та/чи співробітниками у синергії із корпоративною культурою компанії чи бренду й ініціативами із наймання. Модель структури формування ефективного SMM-маркетингу компанії чи бренду нами представлено на рисунку 4.

Щоб володіти інформацією про ефективність використання інтернет ресурсів, соціальних мереж та доступних платформ необхідно мати аналіз показників соціальних мереж. Таких ресурсів на сьогодні є чимало. Серед інструментів, які можна застосовувати для відстежування показників соціальних мереж варто виділити наступні бази: Google Analytics, Sprout Social, HutSpot, NetBase, quimply, Keyhole, Meltwater.

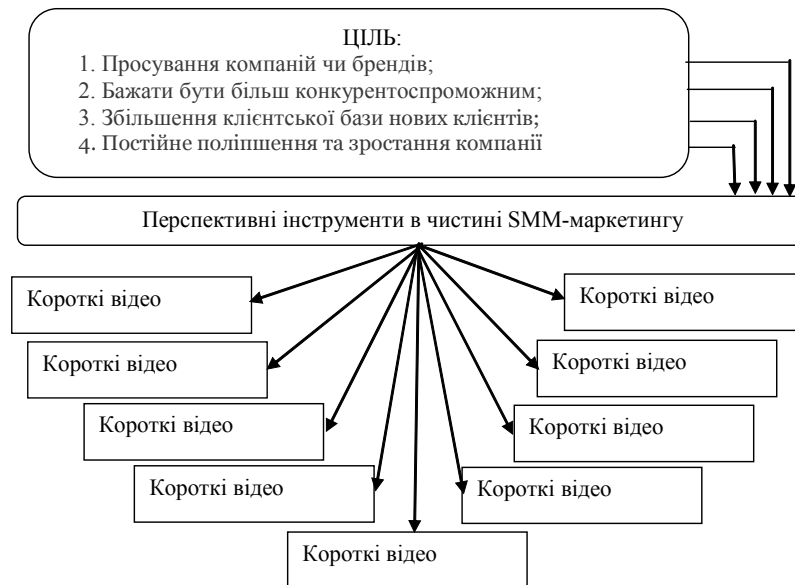
Лише глибока аналітична оцінка платформи, висока якість контенту та спосіб його донесення до потенц-



**Рис. 4. Модель структури формування ефективного SMM-маркетингу у підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу**

Джерело: сформовано автором.





**Рис. 5. Цілі та перспективні інструменти реалізації стратегії компанії сфери готельно-ресторанного бізнесу**

Джерело: узагальнено та сформовано автором на основі [2].

ійного споживача може забезпечити ефективними результатами, на які націлена маркетингова діяльність компанії та її головна стратегія.

Важливим у маркетинговій діяльності підприємств сфери гостинності є розуміння того, що застосування інноваційних інструментів та креативного підходу до представлення бренду компанії, або окремого виду продукції (товарів, робіт чи послуг) передбачає перспективу її розвитку та можливість реалізації стратегічних цілей.

Інтегруючи інноваційні інструменти у систему маркетингу підприємства слід їх оцінити, проаналізувати, змоделювати алгоритм роботи, а уже після цього розробляти проект по їх впровадженню.

Більш ефективним у підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу є поєднання маркетингових інструментів, таких як: придбання платної реклами; використання перепрофільованого контенту; використання різного роду соціальних платформ з метою обслуговування клієнтів, а також для просування спільнот в соціальних мережах, інфлюєнс-маркетинг.

Бізнесова діяльність будь-якої сфери потребує додаткових вкладень. Не є виключенням і діяльність у сфері SMM-маркетингу. Вкладення інвестицій у різні ресурси компанія оцінює їх ефективністю. Проведені дослідження рентабельності інвестицій вкладених підприємствами у 2022 році у систему маркетингу через соціальні мережі свідчать, що різні соціальні мережі забезпечують різні показники доцільності вкладень у них. Так відмічено [1], що найбільш ефективними, із рівнем рентабельності 22% у 2022 році є вкладення у SMM через Facebook. Інвестування у просування власного бренду компаній через соціальну мережу Instagram забезпечило рентабельність на рівні 18%, тоді як рентабельність інвестицій через майданчики TikTok та YouTube були рентабельними на 12 та 11% відповідно. Парадоксально, але варто зауважити, що планові величини інвестування у SMM є пропорційно протилежними до уже отриманих результатів у цьому році, так най-

більше маркетологи планують інвестувати у соціальні мережі TikTok та Instagram, та менше у YouTube, LinkedIn та Facebook [1].

Цілі та перспективні інструменти реалізації стратегії компанії сфери готельно-ресторанного бізнесу нами згруповано та представлено на рисунку 5. Відомо, що ефективність інвестицій залежить не лише від майданчика на якому буде представлено інформацію, але і від якості контенту та його типу. Зважаючи і на те, що реклама в соціальних мережах є в більшості випадків платною, то якості представленої інформації приділяється значна увага. Так, якщо у 2021 році доходи від реклами склали понад 181 млрд. доларів США, то на сьогодні очікується зростання її вартості до величини 358 млрд. доларів США [2].

У сфері готельно-ресторанного бізнесу та у сфері розваг застосування у формі рекламних площадок соціальні мережі є найбільш ефективним інструментом системи маркетингу через гейміфікацію. Позитивні результати від цього інструменту через внутрішню ігрову рекламу отримують різні бренди та будинки мод, які через ігри намагаються зменшити розрив між реальною та віртуальною реальністю ("virtual reality — VR"; in real life — IRL). Збільшення конкурентних позицій бізнесу сфери розваг завдяки соціальному медіа-маркетингу доцільно реалізувати саме завдяки активній гейміфікації.

Крім того, Live-відео, яке базується на основі YouTube Live, Facebook Live, Instagram Live та TikTok Live забезпечує можливість оперативного маркетингового оновлення подій, інформації та новинок навіть в прямому ефірі (онлайн-шопінгу) під час транслявання онлайн-подій.

Для сфери готельно-ресторанного бізнесу ефективним маркетинговим інструментом, особливо для потенційних покупців Z-покоління, виступає соціальна мережа BeReal, суттю якої є представити реальні дії користувача в даний момент, які за певний період (через 24 години) самознищуються. Завдяки цьому автент-

тичність компаній, її продукту чи послуг зберігається на найвищому рівні що і є інструментом залучення покупця та цікавого способу комунікування із ним.

Інтенсивна персоналізація надає можливості донести до користувача таку інформацію про ресторан і його послуги, про готель і його можливості, про додаткові послуги і сферу розваг у такому форматі та у такий час, коли це буде йому найбільш необхідно. Сформувавши портрет потенційного клієнта слід готувати персоналізований контент для кожного із видів соціальних мереж виходячи із специфічних потреб споживача.

Слід приділити значну увагу сфері готельно-ресторанного бізнесу в системі маркетингу такому інструменту, як подкастинг. Створюючи систематично тематичні захоплюючі подкасти поширення контенту стає необхідним продуктом для споживання. Крім того, створюючи подкасти із залученням відомих осіб, створюючи цілі серії історій із ними контент стає захоплюючим, що сприяє зростанню впізнаваності бренду компанії готельно-ресторанного бізнесу та сфери розваг.

Тобто, слід зазначити, що розвиток цифрових можливостей набуває нового значення та посідає особливе місце в системі інструментарію маркетингової діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Завдяки поширеності інформації у соціальних мережах підприємства отримують нові можливості розвивати нішевий досвід у сфері реклами. Персоналізуючи клієнта, формуючи портрет потенційного споживача завдяки якісному контенту формуються тісні взаємозв'язки із потенційним споживачем.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті, сучасна система управління готельно-ресторанного бізнесу в частині маркетингової діяльності носить інноваційний інструментарій. Основним орієнтиром впровадження сучасних маркетингових технологій у систему управління підприємств є цифрові тренди, які лише започатковуються та виходять на ринок послуг. Першість підприємства у інтегруванні такого інструментарію визначає рівень конкурентоспроможності компаній, які реалізують діяльність у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

Тому, кожне підприємство повинно постійно моніторити та досліджувати можливість і перспективи впровадження різних цифрових інструментів в частині просування товару чи послуги на ринку та спрямування діяльності у напрямку залучення потенційного споживача через цифрові інструменти маркетингу. SMM-маркетинг забезпечує нові можливості постійного представлення товарів, робіт чи послуг із утриманням наявної і розширенням аудиторії через платформи соціальних мереж, зокрема: Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, LinkedIn, Tik Tok та інші.

Сучасний SMM-маркетинг надає можливості використовувати різноманітні інструменти, які до вподоби широкій віковій та соціальній категорії потенційних споживачів через їх різноманіття: від лайв-стрімінгу, коротких роликів, віртуальної та доповненої реальності до

довгих відео, експериментального контенту та інше. Найважливішим під час застосування інструментів SMM-маркетингу є формування якісного контенту та вивчення портрету споживача, якому пасуватиме той чи інший інструмент.

### Література:

1. Смирнова Т. (2022) Тенденції SMM-маркетингу: дані дослідження. GBC Time. URL: <https://ua.gbc-time.com/tendenciiy-smm-marketingu-dani-doslidjennya> (дата звернення: 16.02.2023).
2. Телець Ю. Топ-9 трендів SMM у 2023 році, які ви маєте знати. Webpromo. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/top-9-trendiv-smm-u-2023-roci-yaki-vi-mayete-znati/> (дата звернення: 27.01.2023).
3. Втрачені можливості: українці надають більшу перевагу розважальним соцмережам, ніж професійному LinkedIn. GlobalLogic. URL: <https://cutt.ly/b9W4luG> (дата звернення: 27.01.2023).
4. Полінкевич, О. SMM-просування інноваційних послуг у готельно-ресторанному бізнесі в умовах COVID-19. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2021. № 4 (2). С. 206—222. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.2.2021.249066>
5. Гребенюк Г. М., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Трансформація та розвиток підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії. Інвестиції: практика та досвід, 2021. №7. С. 14—19. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.7.14>
6. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2023). Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 16.02.2023).

### References:

1. Smyrnova, T. (2022), "Trends in SMM marketing: research data", GBC Time, available at: <https://ua.gbc-time.com/tendenciiy-smm-marketingu-dani-doslidjennya> (дата звернення: 16.02.2023).
  2. Telets, Yu. (2023), "Top 9 SMM trends in 2023 you need to know. Webpromo", available at: <https://web-promo.ua/ua/blog/top-9-trendiv-smm-u-2023-roci-yaki-vi-mayete-znati/> (Accessed 27 January 2023).
  3. GlobalLogic. (2023), "Missed opportunities: Ukrainians prefer entertainment social networks more than professional LinkedIn", available at: <https://cutt.ly/b9W4luG> (Accessed 27 January 2023).
  4. Polinkevych, O. (2021), "SMM-Promotion of innovative services in the hotel and restaurant business during the COVID-19 pandemic", Restaurant and Hotel Consulting. Innovations, Vol. 4, No 2, pp. 206—222.
  5. Hrebenuk, H. M., Martseniuk, L. V., Zadoia, V. O. and Pikulina, O. V. (2021), "Transformatsiia ta rozvytok pidpriemstv restorannoho biznesu Ukrainy v umovakh pandemii", Investytsyi: praktyka ta dosvid, vol. 7, pp. 14-19, available at: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.7.14> (Accessed 30 January 2023).
  6. The official site of State Statistics Service of Ukraine (2023), "Number of economic entities by types of economic activity", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 16 February 2023).
- Стаття надійшла до редакції 16.02.2023 р.*

Н. С. Скопенко,  
д. е. н., професор, професор кафедри економіки праці та менеджменту,  
Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Національний університет харчових технологій  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4540-3455>  
І. В. Євсєєва-Северина,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6112-8265>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.5.18

# СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

N. Skopenko,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Food Technologies  
I. Yevsieieva-Severyna,  
PhD in Economics, Associate Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv

## MODERN TRANSFORMATION PROCESSES OF LABOR MARKET OF UKRAINE

**В статті розглянуто зміни, що відбулися на українському ринку праці в період війни. Акцентовано увагу, що вітчизняний мікро- та малий бізнес постраждав від воєнної кризи найбільше, багато компаній припинили своє існування. Компанії, що впоралися з викликами зовнішнього середовища, основними пріоритетами діяльності виділяють збереження бізнесу, клієнтів та команди, а також допомогу українським захисникам. Вітчизняний бізнес приділяє значну увагу благополуччю співробітників, пропонуючи релокейт сімей закордон або внутрішню міграцію в безпечніші регіони України, впроваджуючи програми психологічної допомоги своїм працівникам. В той же час, український ринок праці зазнав суттєвих змін: підвищується попит на вакансії таких спеціалістів як: будівельники, монтажники, вантажники, комплектувальники, пакувальники товарів, продавці, спеціалісти ІТ, фармацевти тощо. Враховуючи нові реалії сьогодення, роботодавці змушені переглядати свою кадрову політику, що проявляється у зменшенні бонусів та премій, скороченні персоналу, зменшенні зарплат, стимулюванні працівників до самонавчання та вдосконалення професійних навичок. Відповідно до стрімких процесів діджиталізації, 40–50% нинішніх співробітників компаній потребуватимуть професійної перепідготовки. Політика держави та розробка програм щодо фінансування перепідготовки чи підвищення кваліфікації робітників за публічні кошти повинна допомогти вирішити питання забезпечення потреби у кваліфікованих працівниках для повоєнної відбудови України.**

**The article examines the changes that occurred in the Ukrainian labor market during the war. It is emphasized that domestic micro and small businesses have suffered the most from the military crisis, and many companies have ceased to exist. The partial and complete loss of production facilities due to constant shelling and alienation of territories led to the loss of market positions, the need to implement rapid changes, relocate businesses, and radically restructure operations. At the same time, migration caused by the war has led to a shortage of specialists and disrupted the balance of labor between regions. Companies that have coped with the challenges of the external environment prioritize maintaining their business, customers, and team, as well as helping Ukrainian defenders. Ukrainian companies pay attention to the well-being of employees, offering family relocation abroad or internal migration to safer regions of Ukraine, and implementing psychological assistance**

*programs for their employees. Recent experience has shown that attention to employee well-being helps to achieve high productivity of the team. The higher the level of employee satisfaction, the better they work, that is why well-being programs are becoming part of the corporate culture of modern companies. At the same time, the Ukrainian labor market has undergone significant changes: there is a growing demand for vacancies for such specialists as builders, installers, loaders, pickers, packers, salespeople, IT specialists, pharmacists, etc. According to the challenge of new realities, employers are forced to revise their HR policies, which manifests itself in the reduction of bonuses, staff reductions, salary cuts, and encouragement of employees to self-study and improve their professional skills. Changes that are occurring at a rapid pace in all areas require modern employees to be flexible and capable of continuous learning and retraining. Due to the rapid digitalization processes, 40–50% of current employees will need professional retraining. Government policy and the development of programs to finance retraining or professional development of workers at public expense should help to address the need for skilled workers for the post-war reconstruction of Ukraine.*

*Ключові слова: ринок праці, кадри, війна, програми well-being, перекваліфікація.  
Key words: labor market, personnel, war, well-being programs, retraining.*

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

Війна в Україні суттєво ускладнила функціонування бізнесу. Мікро — та малий бізнес постраждав від воєнної кризи найбільше, багато з компаній припинили своє існування. Часткова та повна втрата виробничих площ через постійні обстріли та відчуження територій призвели до втрати ринкових позицій, необхідності імплементації швидких змін, релокацій бізнесу, кардинальних перебудов ведення діяльності. В той же час, міграція населення, викликана війною, спричинила брак спеціалістів, порушила баланс робочої сили між регіонами. Незважаючи на складність умов господарювання, пріоритетним напрямком для бізнесу залишається збереження персоналу та підтримка своїх співробітників. І хоча більшість підприємств імплементують окремі складові елементи програми well-being, необхідним є впровадження комплексного підходу до потреб конкретного підприємства щодо забезпечення людськими ресурсами відповідної кваліфікації для реалізації поставлених завдань, збільшення лояльності персоналу до компанії, розвитку кадрового потенціалу.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ

Дані Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД) засвідчують, що головним та визначальним ризиком повномасштабної війни для України стала втрата людського капіталу, котра відбулася внаслідок потужної міграції людей — як за кордон, так і всередині країни. Чимало кваліфікованих та продуктивних працівників фактично вибули з виробничого процесу. Різко збільшилося безробіття, за деякими оцінками — досягло близько 30 %, зросло навантаження на систему соціального захисту. При цьому ринку праці притаманна розбалансованість у професійно-кваліфікаційному та регіональному вимірах [1].

Восени у Будапешті відбувся міжнародний семінар, присвячений ситуації на ринку праці України, країн ЄС

та інших держав, де рятуються від війни українські біженці. Учасники виробили рекомендації, які мають допомогти вчасно та ефективно реагувати на ризики, які війна спричиняє на ринку праці. Набір рекомендацій містить напрацювання у чотирьох основних сферах — запобігання, захист, доступ до правосуддя та міжнародна співпраця [2].

Розкриттю особливостей та складових ефективної системи управління кадровою безпекою бізнесу як інструменту дієвої активізації регіонального розвитку в повоєнний період відновлення економіки України присвячено праці Зубарєвої, Сторонянської І.З [3; 4].

Проте, динамізм умов господарювання компаній, міграційні процеси, нестабільність ринку праці, зміни попиту в вакансіях потребують подальших досліджень з метою виявлення диспропорцій в кадровому забезпеченні та забезпечення вчасної перекваліфікації персоналу.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є аналіз трансформаційних процесів на ринку праці, що відбулися в період війни та їх вплив на функціонування компаній, вивчення досвіду господарюючих суб'єктів щодо подолання кадрових ризиків шляхом впровадження елементів програми well-being в їх діяльність.

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

Відкритий воєнний напад РФ на Україну 24 лютого 2022 року спричинив значні безповоротні втрати для нашої країни. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну призвело до десятків тисяч смертей і поранень, руйнувань інфраструктури, будинків та змусило мільйони українців залишити свої домівки в пошуках безпеки. Від початку повномасштабної війни з РФ до Європейського Союзу виїхали 5,3 мільйона громадян України [5].

Змінити місце проживання довелося 20% дорослого населення. Діти і жінки складають переважну більшість українців, які шукають притулку від війни за кор-

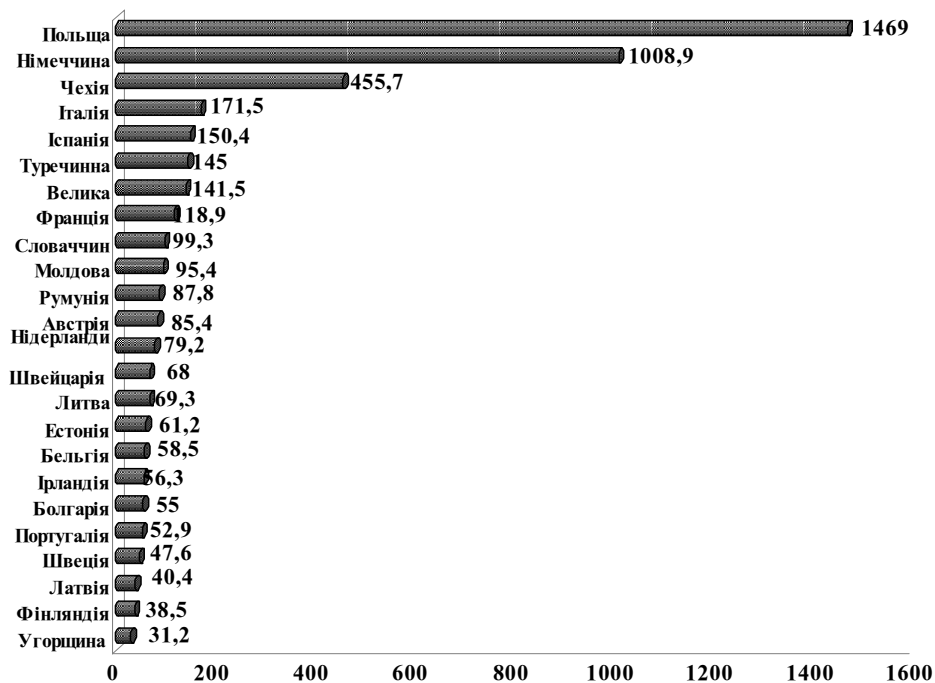


Рис. 1. Кількість українських біженців у країнах Європи, тис. осіб

Джерело: [7].

доном. Найбільше тих, хто був змушений виїхати з місця проживання, у східних регіонах (46%). Також більше виїхало молоді (31%), старшим важче покинути свою домівку (13%). Третина з тих, хто покинув домівку, планують повертатись вже найближчим часом, чверть — ще трохи почекають. Близько 40% висловлюють готовність повернутися, але тільки після закінчення війни [6].

Більшість українських біженців (майже 1.5 млн осіб), відповідно до статистики ООН, перебувають у сусідній Польщі (див. рис. 1). Серед усіх європейських країн другою за величиною країною-приймачем українських біженців є Німеччина, де більше 1 млн українців переховуються від наслідків російської агресії. Наступними за чисельністю європейськими країнами-приймачами українських біженців є Чехія, Італія та Іспанія (див. рис. 1) [7].

Європейський Союз надав українським вимушеним переселенцям право на проживання та роботу в усіх 27 країнах ЄС протягом 3 років. Вони також мають право на соціальні виплати, медичну допомогу та доступ до шкільної освіти.

Деяким європейським країнам виявилось важко самотужки впоратись із кількістю українських біженців. Так, Польща та Молдова, які прийняли найбільшу кількість українських біженців у співвідношенні до кількості свого населення, попросили міжнародну фінансову підтримку. Хоча треба відмітити, що серед українців, які виїхали, більшість (близько 60-70%) має вищу освіту, що робить їх конкурентоспроможними на ринку праці і збільшує шанси адаптуватись в країнах перебування.

Достеменно оцінити демографічні втрати, які зазнає Україна через війну поки неможливо — це залежить від тривалості активної фази війни, чим тривалішою вона буде, тим збільшиться відтік громадян, які зможуть працевлаштуватися та адаптуватися в інших країнах.

В той же час 6,5 млн українців стали внутрішніми біженцями. За інформацією Міжнародної організації міграції (МОМ), майже 4,5 мільйона внутрішньо переміщених українців повернулись додому після переміщення. Найбільш значні показники кількості повернень зафіксовано на півночі країни та в Києві. Після повернення цих територій під контроль Уряду України люди переважно повернулись до великих міст та передмість. Втім, відповідно із дослідженням МОМ, більше третини тих, хто повернувся, все ще почувуються в небезпеці, а 9% готові залишити домівки знову через війну [8]. Більшість країн Європи продовжують програми допомоги українським біженцям, що дозволяють безкоштовно оформлювати візи, отримувати виплати, мати право на роботу та навчання в країні [9].

За даними Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), у 2022 році економіка України скоротилась на 30% [10]. За оцінками ЄБРР, активні бойові дії ведуться у тих частинах країни, які виробляють близько 60% ВВП, тоді як близько 30% підприємств зупинили виробництво, а споживання електроенергії оцінюється на рівні 60% від довоєнного рівня. Падіння валового внутрішнього продукту (ВВП) України внаслідок повномасштабної російської військової агресії нині оцінюється у 35% і більше [11].

За різними оцінками, від 30% до 50% підприємств в Україні повністю припинили свою діяльність, внаслідок чого близько половини всіх працівників втратили роботу та дохід [12].

Дослідження українського кадрового порталу свідчать, що мікро- 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%). Крупний бізнес (компанії більше 500 осіб) скла-



**Рис. 2. Зміна оплати праці співробітників під час військових дій в країні, % (результати бліц-опитування 311 компаній осіб з різних галузей та регіонів України у березні 2022 р).**

Джерело: [14].

дають значну частку тих, хто здійснює свою діяльність в повному обсязі попри війну в Україні (35%), або працюють частково в залежності від регіону (31,8%). 40,2% компаній зберегли діяльність від початку воєнних дій, ще 8,8% ведуть комерційну діяльність частково в залежності від регіону [13].

Криза на ринку праці, спричинена війною РФ проти України, найсильніше позначилася на зарплатах українців. Лише 22% компаній зберегли розмір зарплати довоєнних часів та ще й надали додаткову матеріальну допомогу. Інші компанії змушені були відправити людей у відпустки за власний рахунок, скоротити їм заробітну плату або ж взагалі звільнити (див. рис. 2).

Результати бліц-опитування, проведеного кадровим порталом grc.ua у березні 2022 року в якому брали участь 311 компаній осіб з різних галузей та регіонів України, свідчать, що пріоритетним напрямком для бізнесу залишається збереження персоналу та підтримка своїх співробітників. Переважна більшість компаній (81,3%) відповіли, що зараз не здійснюють найму нових співробітників. Ще 3% зазначили, що шукають персонал лише в тих регіонах, де працює бізнес, а саме у західних областях України [15].

Найбільш поширеними тенденціями підтримки працівників стало: релокейт сімей співробітників у безпечні регіони України (про такий вид підтримки повідомили 14,8% опитаних компаній); виплати фінансової допомоги до заробітної плати (20% компаній); виплати заробітної плати, незважаючи на відсутність роботи (14% компаній); релокейт сімей співробітників у інші країни (12,3% опитаних компаній).

Серед тих компаній, які допомагали релокуватися сім'ям своїх співробітників за кордон, 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 в Канаду, Голландію, Іспанію та Словаччину [15].

Потужні компанії українського бізнесу приділяють значну увагу проблемі емоційної та психологічної стабільності працівників, адже це суттєво впливає на якість роботи та показники ефективності. Серед трьох актуальних викликів у сфері управління персоналом під час війни потужні компанії виділили: безпеку працівників, підтримку продуктивності команд, забезпечення безперервності робочих процесів (див. рис. 3).



**Рис. 3. Актуальні виклики у сфері управління персоналом під час війни**

Джерело: [16].



**Рис. 4. Різновиди матеріальної допомоги працівникам**

Джерело: [16].

Серед матеріальної підтримки найпоширенішою стала допомога з переїздом (79%), житлом (79%) і грошова допомога (67%) (див. рис. 4).

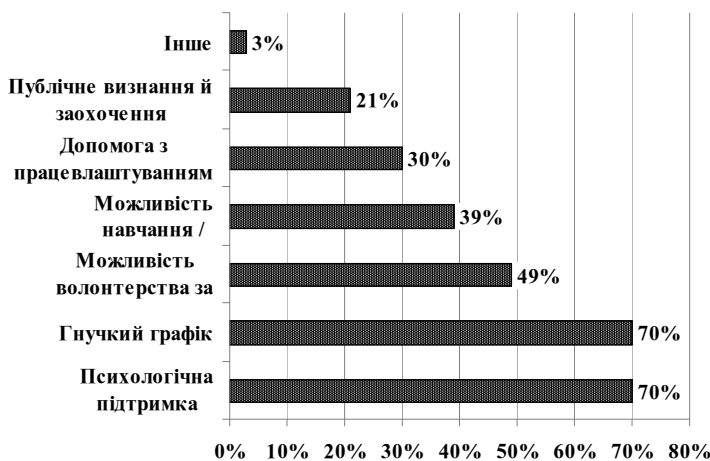
Серед нематеріальної допомоги — психологічна підтримка (70%), робота за гнучким графіком (70%), можливість займатися волонтерством за рахунок робочого часу (49%) (див. рис. 5).

Багато компаній ще починаючи з 2020 року (беручи до уваги кризу COVID-19), та враховуючи сучасний стан війни продовжують впроваджувати програми психологічної допомоги своїм працівникам. Набувають розповсюдження програми, котрі спрямовані на забезпечення благополуччя (well-being) працівників.

Концепцію well-being трактують як "створення середовища для досягнення задоволеності, що дозволяє співробітнику процвітати і повністю розкривати свій потенціал на благо себе та своєї організації" [17].

При цьому підтримкою благополуччя потрібно займатися постійно, від процесу найму до останнього робочого дня і вибудовувати її так, щоб знайшовся баланс між потребами співробітника та потребами компанії.

Практика останніх років доводить, що увага до благополуччя співробітників допомагає досягати високої продуктивності всього колективу. Чим вище рівень задоволеності співробітника, тим краще він працює, тому



**Рис. 5. Різновиди нематеріальної допомоги працівникам**

Джерело: [16].

well-being-програми стають частиною корпоративної культури розвинених компаній [18].

Програми well-being потребують комплексного підходу, їх можна адаптувати під потреби будь-якої компанії, сфери розвитку кожної складової — достатньо широкі, основне зробити акцент на першочергові заходи для імплементації (див. рис. 6).

Програми, котрі направлені на підтримання стресостійкості та емоціонального здоров'я працівників, є одним із перших кроків імплементації даної концепції.

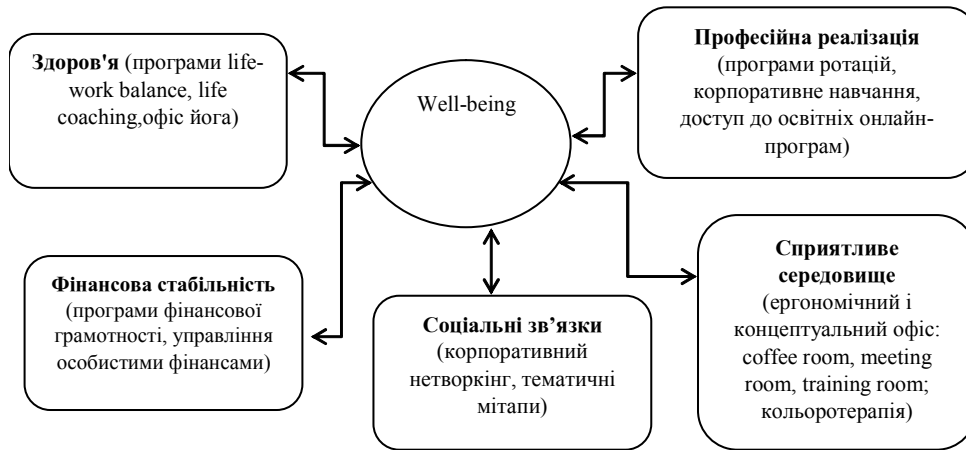
Так, наприклад, одна з найбільших вітчизняних аграрних компаній МХП (28000 працівників) запустила програму націлену на благополуччя (well-being) своїх працівників, яка складається з чотирьох компонентів: фізичне здоров'я, соціальне, емоційне, фінансове благополуччя. Так,

до кризи в МХП працювало чотири психологи, зараз — дев'ять. На регулярних тренінгах вони вчать керувати емоціями під час віддаленого спілкування і домагатися результату без тиску й гострих конфліктів. Основними метриками лояльності персоналу до компанії є залученість до програми і рівень суб'єктивного задоволення життям [19].

Перший Український Міжнародний Банк (ПУМБ) також запустив програму емоційного здоров'я персоналу, зробивши акцент на освіту. Банк відкрив спеціальний розділ на корпоративному сайті, почав запрошувати лекторів і проводити заходи, прив'язані до психологічної проблематики. Важливим напрямом цих програм є також залучення працівників до участі у спортивних заходах, які сприяють благодійності. Так, за біг на дистанцію більше ніж 3 км, банк перераховує 20 грн до благодійного фонду "Таблеточки" [19]. Залучення працівників до соціально важливих програм, в поєднанні з покращенням фізичної форми, створює позитивне ставлення персоналу до компанії.

Пивоварна компанія AB InBev Efes впровадила комплексну програму підтримки фізичного, ментального та фінансового благополуччя співробітників (well-being). Серед програм соціальної підтримки персоналу реалізуються наступні: Employee Assistance Program, що надає можливість співробітникам та їх родичам безкоштовно проконсультуватися з професіоналами з питань юридичного характеру, фінансової грамотності та психологічного здоров'я. Співробітники компанії можуть використовувати корпоративну платформу добробуту LEON, яка допомагає перетворити турботу про себе на звичку. Також компанія пропонує безкоштовну передплату на програму для фізичних тренувань SWORKIT [20]. Сприятливе середовище в компанії сприяє злагодженій роботі команд, вчасному досягненню поставлених цілей, підвищує лояльність працівників.

Програми нетворкінгу направлені на встановлення нових ділових контактів, створення необхідних зв'язків, які можуть використовуватися в різних цілях. Ефективний нетворкінг дозволяє формувати правильне, потрібне оточення для досягнення мети компанії, встановлювати необхідні ділові зв'язки, і за рахунок цього досягати успіху в



**Рис. 6. Складові елементи продуктового портфелю Well-being**

Джерело: [18].

бізнесі [21]. Це дає можливості компаніям трансформувати ідеї, інформацію для поширення інноваційних підходів в діяльність, покращувати просування продукції тощо.

Різновидом встановлення соціальних зв'язків виступають мітапи (коротка зустріч фахівців для неформального обговорення професійних питань). Метою таких зустрічей є обмін думками відносно актуальних професійних проблем, отримання точних відповідей на нагальні питання, встановлення нових корисних знайомств.

На основі загальної концепції Well-being доктор Мартін Селігман у 2011 році розробив свою модель — PERMA, яка активно використовується, як основа для корпоративних програм добробуту [17]:

Positive Emotions — позитивні емоції, хороші враження;

Engagement — залученість у те, що робиш кожен день;

Relationships — відносини з оточуючими;

Meaning — мета і насиченість існування;

Accomplishment — досягнення.

Всі представлені складові створюють передумови для формування лояльності працівників шляхом реалізації компанією проєктів щодо їх навчання, залучення до роботи, формування сприятливого клімату в колективі, мотивації до високих результатів праці.

Проте, враховуючи нові реалії сьогодення, роботодавці змушені переглядати свою кадрову політику. За результатами опитування Європейської Бізнес Асоціації, проведеного у лютому-квітні 2022 р., 74% компаній планують зміни щодо персоналу. Серед топ-5 заходів: замороження бюджетів на підвищення кваліфікації (26%), скасування бонусів та премій (16%), скорочення персоналу (13%), зменшення зарплат (11%) та звільнення працівників (2%) [22].

За оцінками Міжнародної організації праці, в Україні налічується майже 5 млн втрачених робочих місць. Але офіційно в Держстаті говорять лише про 354 тис. безробітних українців. За оцінкою Нацбанку, яка спирається на дані опитування громадян України, безробіття в країні зросло приблизно до 35%. До війни цей показник був 9% [23].

За даними Державної служби зайнятості, на одне робоче місце претендують 12 людей [24]. Попит на

робочі місця суттєво перевищує пропозицію. Тенденцію до дефіциту найму можна побачити на сайтах вакансій:

— портал [rabota.ua](http://rabota.ua) рік тому мав 43 резюме на одну вакансію, у 2022 році це співвідношення зросло більш ніж у 4 рази (190 резюме);

— [Work.ua](http://Work.ua) мав 35 резюме на вакансію, у 2022 році теж спостерігається зростання попиту в 5 разів (172 резюме) [22].

Найчастіше роботодавці шукають монтажників, вантажників, комплектувальників та пакувальників товарів. У [grc.ua](http://grc.ua) зазначають, що попит на таких працівників збільшуватиметься, адже діяльність відновлюють дедалі більше компаній.

До найбільш затребуваних спеціалістів входять також продавці, спеціалісти ІТ, фармацевти, аграрії та будівельники. Попит на спеціалістів-будівельників на початку війни був мінімальний, але завдяки відбудові доріг та будинків після звільнення українських територій кількість таких вакансій зростає.

Найважче знайти роботу у сферах нерухомості, фінансів, страхування, юриспруденції, а також у готельно-ресторанному бізнесі та освіті.

Більшість фактично безробітних без перекваліфікації не зможуть залишитись на тому ж щаблі соціального статусу та на тому ж рівні доходів. Проте варто зазначити, що професійна перепідготовка є актуальним явищем не лише в умовах війни. Зміни, які настають швидкими темпами в усіх сферах, соціальні та технологічні явища, які впливають на ринок праці, вимагають від сучасних працівників бути гнучкими та здатними до постійного навчання й перенавчання.

Відповідно до стрімких процесів діджиталізації, до 2025 року 40—50% нинішні співробітники компаній потребуватимуть професійної перепідготовки. Роботодавці розуміють важливість підвищення кваліфікації працівників і готові вкладати в це кошти. Це призведе до високої конкурентоспроможності компаній, які інвестували в людський капітал, у навички та компетенції співробітників. Інвестиції в "людський капітал" приносять в 5—6 разів більше прибутку, ніж у виробництво. Зростання інвестицій у навчання на 10% збільшує продуктивність праці на 8%, тоді як збільшення капіталовкладень у виробництво на 10% підвищує продуктивність праці лише на 4% [25].



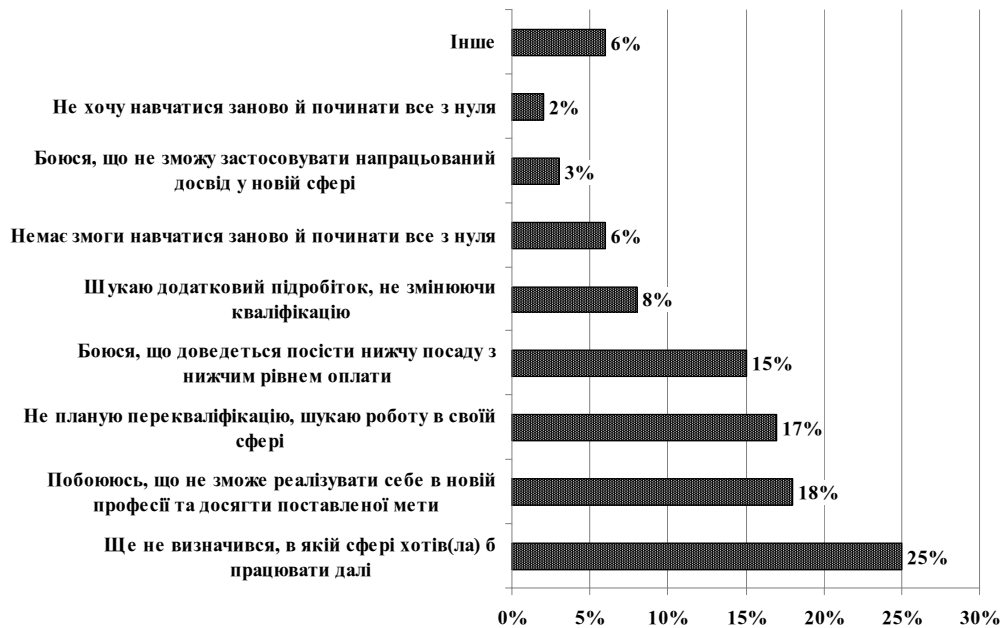


Рис. 7. Що перешкоджає людям змінити професію під час війни?

Джерело: [28].

Український та світовий ринок праці вже не буде таким як раніше. Якщо до 2022 року ми на пряму залежали від зовнішньої кон'юнктури, то сьогодні саме війна в Україні змінює попередні парадигми і принципи, за якими функціонувала як економіка, так і ринок праці [26].

За даними дослідження, до 50% співробітників компаній, які збережуть робочі місця у наступні п'ять років, вірогідно, потребуватимуть професійної перепідготовки. Ключовими навиками для співробітників компаній у майбутньому стане наявність критичного мислення, здатності до аналізу, вирішенню складних проблем, до інноваційності рішень [27].

Як показали результати блиц-опитування, проведеного кадровим порталом grc.ua, лише чверть спеціалістів не має потреби у перекваліфікації. 17% опитаних продовжують пошуки роботи у своїй професії, ще 8% шукають додатковий підробіток, проте не змінюють основну професію. 2% опитаних осіб відповіли, що не мають жодного бажання починати все з нуля та навчатися новій професії [28].

Не зважаючи на те, що зміна професії у деяких випадках є чи не єдиною можливістю знайти роботу під час війни, більшість українців стикаються з проблемами перекваліфікації через власні страхи чи інертність (див. рис. 7).

Переважна більшість з тих, хто не зважається здійснити перекваліфікацію, не може визначитися з професією та сферою, де б вони могли працювати далі. Ці фахівці не знають, на якій роботі вони можуть застосувати свої знання та навички.

Серед страхів, з якими стикаються у процесі зміни роду діяльності, спеціалісти найчастіше називають побоювання того, що не зможуть реалізуватися у новій професії. Зупиняє фахівців змінити професію також страх того, що доведеться посісти нижчу посаду та, відповідно, знизити свій звичний рівень доходу. А ще є страх того, що напрацьований досвід стане непотрібним та його неможливо буде застосувати у новій

сфері. Ще однією причиною, яка заважає змінити професію, є відсутність змоги отримати нові знання чи освіту.

Серед інших причин, зазначених респондентами, — страх розчаруватися, відчуті матеріальні труднощі під час пошуку роботи, відсутність стабільності в країні, вік, стан здоров'я і, навіть, лінь.

24 березня 2022 року набув чинності Закон України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану", який визначає особливості проходження державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності у період дії воєнного стану [29].

У Верховній Раді знайшли спосіб, який дозволить покращити ситуацію з кадрами. Верховна Рада України проголосувала за законопроект № 7293 (Проект Закону про внесення змін до Закону України "Про професійну (професійно-технічну) освіту" щодо окремих аспектів підготовки кваліфікованих робітників в умовах воєнного стану та відновлення економіки [30], що спрямований на збільшення кількості людей, які захочуть здобути професійно-технічну освіту. Зокрема, прийнятий законопроект передбачає:

— дозвіл на здобуття професійної освіти без здобуття повної загальної середньої освіти. Її можна буде здобути згодом впродовж всього життя;

— можливість фінансування перепідготовки чи підвищення кваліфікації робітників за публічні кошти. Перекваліфікація та перепідготовка будуть спрямовані на короткострокові програми для забезпечення найбільш нагальних потреб держави;

— дозвіл на безоплатне здобуття профосвіти за іншими професіями, але лише через 3 роки після закінчення попереднього безоплатного навчання та підтвердженого стажу не менше 2 років. Також для цього мають бути вільні місця після вступу тих, хто здобуває профтехосвіту вперше;

— для вступу в училище тепер не потрібно мати реєстрацію на території відповідної територіальної громади.

Таким чином парламентарі сподіваються підвищити кількість здобувачів профтехосвіти та забезпечити потреби держави у кваліфікованих працівниках для повоєнної відбудови України.

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

Проблема ефективного кадрового забезпечення вітчизняного бізнесу потребує постійних досліджень з метою впровадження комплексних заходів навчання, перенавчання та розвитку персоналу необхідної кваліфікації. Від кадрового складу залежить злагодженість роботи, якість результатів, досягнення мети діяльності компанії. Мінливість зовнішнього середовища, зміна умов господарювання прискорює процеси кадрових зрушень, що позитивно відображається на бізнес-моделях кампаній, стимулюючи їх до постійних удосконалень. Перспективами подальших досліджень може бути вивчення закордонного досвіду компаній щодо імплементації різних практик покращення кадрового забезпечення, формуванню програм з розвитку працівників, стимулювання їх до саморозвитку та покращення навичок та компетенцій.

### Література:

1. Жаліло Я. Економічні підсумки 2022 року та очікування щодо 2023 року. Національний інститут стратегічних досліджень. 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentar-ekspertiv/pidsumky-2022-roku-ta-ochikuvannya-shchodo-2023-roku> (Дата звернення: 25.02.2023).
2. Урядовий портал. Право на працю в умовах війни: зменшення ризиків для українців обговорили на міжнародному семінарі. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/pravo-na-pratsiu-v-umovakh-viiny-zmenschennia-ryzykiv-dlia-ukraintsiv-obhovoryly-namizhnarodnomu-seminari> (Дата звернення: 25.02.2023).
3. Зубарева Г. М. Управління кадровою безпекою бізнесу як інструмент активізації регіонального розвитку в повоєнний період. Економіка і організація управління. 2022. № 2 (46). С. 216—227.
4. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрями забезпечення стійкості: науково-аналітичне видання / наук. ред. Сторонянська І.З., ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України", Львів. 2022. 70 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220033.pdf> (Дата звернення: 25.02.2023).
5. "Масштаби руйнування в Україні не піддаються усвідомленню" — Міжнародний комітет Червоного Хреста. URL: [https://zmina.info/news/masshtaby-rujnuvannya-v-ukrayini-ne-piddayutsya-usvidomlenniu-mizhnarodnyj-komitet-chervonogo-hresta/](https://zmina.info/news/masshtaby-rujnuvannya-v-ukrayini-ne-piddayutsya-usvidomlenniu) (Дата звернення: 25.02.2023).
6. Опитування показало, скільки українців-переселенців планують незабаром повернутися додому. URL: <https://ua.news/ua/ukraine/opytuvannya-pokazalo-skilky-ukrayintsiv-pereselentsiv-planuyut-nezabarom-povernutysya-dodomu> (Дата звернення: 25.02.2023).
7. В яких країнах Європи найбільше українських біженців. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/11/08/infografika/suspilstvo/yakux-krayinax-yevropy-najbilshе-ukrayinskyx-bizhencziv> (Дата звернення: 25.02.2023).
8. Де і за якими програмами приймають українських біженців: чому одні їдуть, а інші повертаються. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/bizhentsi-krayiny-yaki-pruymayut-prohramy/31899566.html> (Дата звернення: 25.02.2023).
9. В яких країнах українці шукають притулок від війни? Розбираємо детально. URL: <https://ukrainian.voanews.com/a/de-ukrainci-shukaiut-prytulok-vid-viiny-za-kodonom/6615534.html> (Дата звернення: 25.02.2023).
10. ЄБРР прогнозує більший економічний спад в Україні цього року. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-ebrr-ekonomika-ukrainy/31842784.html> (Дата звернення: 25.02.2023).
11. Бойко І. Через війну ВВП України впав на 35% і "трохи вище" — прем'єр. 2022. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/vvp-ukrajini-cherez-zrozochatu-rosiyeyu-viynu-vpav-na-35-novini-ukrajina-11764234.html> (Дата звернення: 25.02.2023).
12. Касіян В. ЄБРР погіршив прогноз падіння української економіки цього року і поліпшив — у наступному. 2022. URL: [https://lb.ua/economics/2022/05/10/516306\\_iebrr\\_pogirshiv\\_prognoz\\_padinnya.html](https://lb.ua/economics/2022/05/10/516306_iebrr_pogirshiv_prognoz_padinnya.html) (Дата звернення: 25.02.2023).
13. Знає І. Зберегти свою діяльність від початку війни вдалось 40% українських компаній — дослідження. 2022. URL: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/zberehti-svoju-dijalnist-vid-pochatku-vijni-vdalos-40-ukrajinskikh-kompanij-doslidzhennja.html> (Дата звернення: 25.02.2023).
14. Не виплатили зарплати, скоротили штат. Три чверті роботодавців вдалися до непопулярних заходів в умовах війни — інфографіка. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/rinok-praci-yak-zminilisa-umovi-z-pochatkom-viiny-skilkom-ukrajincyam-ne-viplachuyut-zarplati-50234814.html> (Дата звернення: 25.02.2023).
15. Бесп'ятов Т. Лише 40% українських компаній зберегли довоєнну діяльність, ще 9% — лише у деяких регіонах, — опитування. URL: <https://delo.ua/uk/business/lise-40-ukrayinskix-kompanii-zberegi-dovjennu-dijalnist-shhe-9-lise-u-deyakix-regionax-opituvannya-395049/> (Дата звернення: 25.02.2023).
16. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом. Deloitte. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-NC\\_UKR.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-NC_UKR.pdf) (Дата звернення: 25.02.2023).
17. Культура Well-being: навіщо та як управляти благополуччям співробітників. Peopleforce. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/kultura-well-being> (Дата звернення: 25.02.2023).
18. Лещенко О. Well-being для бізнесу: як досягти загального благополуччя. 2021. URL: <https://mind.ua/openmind/20231989-well-being-dlya-biznesu-yak-dosyagti-zagalnogo-blagopoluchchya> (Дата звернення: 25.02.2023).

19. Платонова А. Вигорілі на роботі. Forbes, 2021. № 3. С. 156—158.

20. "Наша мета — стати найбільш привабливою компанією, яка пропонує кар'єрне зростання, фінансову стабільність та приємну робочу атмосферу", — Ab InBev Efes Україна. URL: <https://focus.ua/uk/ukraine/498004-nasha-meta-stati-naybilsh-privablivoyu-kompaniyeyu-yaka-proponuye-kar-yerne-zrostannya-finansovu-stabilnist-ta-priyemnu-robochu-atmosferu-ab-inbevefes-ukrajina> (Дата звернення: 25.02.2023).

21. Нетворкінгінг: що це таке простими словами. URL: <https://flesh.com.ua/networking-shho-ce-take-prostimi-slovami-pravila> (Дата звернення: 25.02.2023).

22. Врятувати робочі місця: як війна вплинула на ринок праці та що з цим робити. URL: [https://lb.ua/blog/yaroslav\\_zhelezniak/518244\\_vryatuvati\\_robocchi\\_mistsya\\_yak\\_viyna.html](https://lb.ua/blog/yaroslav_zhelezniak/518244_vryatuvati_robocchi_mistsya_yak_viyna.html) (Дата звернення: 25.02.2023).

23. Яковлева О. Ситуація на ринку праці та перекваліфікація в Україні — оцінка Центру економічних досліджень. 2022. URL: <https://vikna.tv/video/ukrajina/bezrobittya-v-ukrayini-ocinku-ta-prognozu/> (Дата звернення: 25.02.2023).

24. Гордійчук Д., Рихліцький В. Знайти роботу під час війни. Як змінився ринок праці в Україні. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/06/14/688116/> (Дата звернення: 25.02.2023).

25. Овчаренко Т.С., Руденко Є.О. Підходи до оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу ПРАТ "ФІЛІП МОРРІС УКРАЇНА". Молодий вчений, 2016. № 12.1 (40). С. 904—908.

26. Філатов В. Як зміниться ринок праці в Україні через війну. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/1/685047/> (Дата звернення: 25.02.2023).

27. Впровадження сучасних технологій призведе до втрати 85 млн робочих місць до 2025 року, але з'являться і нові. Всесвітній економічний форум. URL: [https://espresso.tv/news/2020/10/21/vprovadzheniya\\_tekhnologiy\\_pryzvede\\_do\\_vtraty\\_85 mln\\_robochykh\\_misc\\_do\\_2025\\_ale\\_zyavlyatsya\\_i\\_novi\\_vsesvitniy\\_ekonomichnuu\\_forum](https://espresso.tv/news/2020/10/21/vprovadzheniya_tekhnologiy_pryzvede_do_vtraty_85 mln_robochykh_misc_do_2025_ale_zyavlyatsya_i_novi_vsesvitniy_ekonomichnuu_forum) (Дата звернення: 25.02.2023).

28. Складнощі перекваліфікації: що заважає українцям опанувати нову професію під час війни. ЕБА. URL: <https://eba.com.ua/skladnoshhi-perekvalifikatsiyi-shho-zavazhae-ukrayintsyam-opanuvaty-novu-profesiyu-pid-chas-vijny/> (Дата звернення: 25.02.2023).

29. Закон України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/T222136?utm\\_source=biz.ligazakon.net&utm\\_medium=news&utm\\_content=bizpress01](https://ips.ligazakon.net/document/view/T222136?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress01) (Дата звернення: 25.02.2023).

30. Українці зможуть безоплатно здобувати профтехосвіту повторно: Закон прийнято. URL: [https://jurliga.ligazakon.net/news/212008\\_ukrants-zmozhut-bezoplatno-zdobuvati-proftekhsosvtu-povtorno-zakon-priyuyato](https://jurliga.ligazakon.net/news/212008_ukrants-zmozhut-bezoplatno-zdobuvati-proftekhsosvtu-povtorno-zakon-priyuyato) (Дата звернення: 25.02.2023).

References:

1. Zhalilo, Y. (2022), "Economic results of 2022 and expectations for 2023", National Institute for Strategic Studies, available at: <https://niss.gov.ua/news/>

komentari-ekspertiv/pidsumky-2022-roku-ta-ochikuvannya-shchodo-2023-roku (Accessed 25 February 2023).

2. Government portal (2022), "Right to work in times of war: reducing risks for Ukrainians discussed at international seminar", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/pravo-na-pratsiu-v-umovakh-viiny-zmshennia-ryzykiv-dlia-ukraintsiv-obhovoryly-namizhnarodnomu-seminari> (Accessed 25 February 2023).

3. Zubarieva, H. M. (2022), "Management of Business Personnel Security as a Tool for Enhancing Regional Development in the Postwar Period", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 2 (46), pp. 216—227.

4. Storoniaska, I. Z. (2022), *Ekonomika rehioniv Ukrainy v umovakh vijny: ryzyky ta napriamy zabezpechennia stijkosti [Economy of Ukraine's Regions in the Context of War: Risks and Directions for Resilience]*, State Institution "Dolishnyi Institute for Regional Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine", Lviv, Ukraine, available at: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220033.pdf> (Accessed 25 February 2023).

5. zmina.info (2022), "The scale of destruction in Ukraine is incalculable", *Mizhnarodnyj komitet Chervonogo Khresta*, available at: <https://zmina.info/news/masshtaby-rujnuvannya-v-ukrayini-ne-piddayutsya-usvidomlennyu-mizhnarodnyj-komitet-chervonogohresta/> (Accessed 25 February 2023).

6. ua.news (2022), "Poll shows how many Ukrainians who have been displaced plan to return home soon", available at: <https://ua.news/ua/ukraine/opytuvannya-pokazalo-skilky-ukrayintsiv-pereselentsiv-planuyut-nezabarom-povernutysya-dodomu> (Accessed 25 February 2023).

7. slovoidilo (2022), "Which European countries have the largest number of Ukrainian refugees", available at: <https://www.slovoidilo.ua/2022/11/08/infografika/suspilstvo/yakx-krayinax-yevropy-najbilshe-ukrayinskyx-bizhencziv> (Accessed 25 February 2023).

8. Radio Liberty (2022), "Where and under what programs Ukrainian refugees are accepted: why some leave and others return", available at: <https://www.radiosvoboda.org/a/bizhentsi-krayiny-yaki-pryuyayut-prohramy/31899566.html> (Accessed 25 February 2023).

9. Kovalenko, O. (2022), "In which countries do Ukrainians seek refuge from the war? We analyze in detail etaljno", available at: <https://ukrainian.voanews.com/a/de-ukraiinci-shukaiut-pryutok-vid-viiny-za-kodonom/6615534.html> (Accessed 25 February 2023).

10. Radio Liberty (2022), "The EBRD predicts a larger economic decline in Ukraine this year", available at: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-ebrr-ekonomika-ukrainy/31842784.html> (Accessed 25 February 2023).

11. Boiko, I. (2022), "Ukraine's GDP fell by 35% and "slightly higher" due to war — Prime Minister", available at: <https://www.unian.ua/economics/finance/vvp-ukrajini-cherez-rozpochatu-rosiyeyu-viynu-vpav-na-35-novini-ukrajina-11764234.html> (Accessed 25 February 2023).

12. Kasiian, V. (2022), "The EBRD has downgraded its forecast for the Ukrainian economy's decline this year and upgraded it for next year", available at: [https://lb.ua/economics/2022/05/10/516306\\_iebrr\\_pogirshiv\\_prognoz\\_padinnya.html](https://lb.ua/economics/2022/05/10/516306_iebrr_pogirshiv_prognoz_padinnya.html) (Accessed 25 February 2023).

13. Znas, I. (2022), "Research: 40% of Ukrainian companies have managed to maintain their operations since the beginning of the war", available at: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/zberehti-svoju-dijalnist-vid-pochatku-vijni-vdalos-40-ukrajinskikh-kompanij-doslidzhennja.html> (Accessed 25 February 2023).

14. Ivanov, O. (2022), "Salaries have not been paid, staff has been laid off. Three quarters of employers have taken unpopular measures in the war — infographic", available at: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/rinok-praci-yak-zminilisa-umovi-z-pochatkom-vijni-skillkom-ukrajincyam-ne-viplachuyut-zarplati-50234814.html> (Accessed 25 February 2023).

15. Bespiatov, T. (2022), "Only 40% of Ukrainian companies have maintained their pre-war operations, and another 9% have done so only in some regions, according to the survey", available at: <https://delo.ua/uk/business/lise-40-ukrajinskikh-kompanii-zberegi-dovojennu-dijalnist-shhe-9-lise-u-deyakix-regionax-opituvannya-395049/> (Accessed 25 February 2023).

16. Deloitte (2022), "Survey on the impact of war on approaches to human capital management", available at: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC\\_UKR.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC_UKR.pdf) (Accessed 25 February 2023).

17. Peopleforce (2022), "Well-being culture: why and how to manage employee well-being", available at: <https://peopleforce.io/uk/blog/kultura-well-being> (Accessed 25 February 2023).

18. Leshchenko, O. (2021), "Well-being for business: how to achieve overall well-being", available at: <https://mind.ua/openmind/20231989-well-being-dlya-biznesu-yak-dosyagti-zagalnogo-blagopoluchchya> (Accessed 25 February 2023).

19. Platonova, A. (2021), "Burned out at work", Forbes, Vol. 3, pp. 156 — 158.

20. focus.ua (2021), "Our goal is to become the most attractive company that offers career growth, financial stability and a pleasant working environment", Ab InBev Efes Ukraine, available at: <https://focus.ua/uk/ukraine/498004-nasha-meta-stati-naybilsh-privablivoyu-kompaniyeyu-yaka-proponuye-kar-yerne-zrostannya-finansovu-stabilnist-ta-priyemnu-robochu-atmosferu-ab-inbev-efes-ukrajina> (Accessed 25 February 2023).

21. FleSH (2020), "Networking: what it is in simple terms", available at: <https://flesh.com.ua/networking-shho-ce-take-prostim-slovami-pravila> (Accessed 25 February 2023).

22. Zhelezniak, Ya. (2022), "Saving jobs: how the war has affected the labor market and what to do about it", available at: [https://lb.ua/blog/yaroslav\\_zhelezniak/518244\\_vryatuvati\\_robochi\\_mistsya\\_yak\\_viyna.html](https://lb.ua/blog/yaroslav_zhelezniak/518244_vryatuvati_robochi_mistsya_yak_viyna.html) (Accessed 25 February 2023).

23. Yakovleva, O. (2022), "Labor market situation and retraining in Ukraine — assessment of the Center for Economic Research", available at: <https://vikna.tv/video/ukrayina/bezrobittya-v-ukrayini-oczinky-ta-prognozy/> (Accessed 25 February 2023).

24. Hordiichuk, D. and Rykhliitskyi V. (2022), "Finding a job during the war. How the labor market has changed in Ukraine", available at: <https://www.epravda.com.ua/>

publications/2022/06/14/688116/ (Accessed 25 February 2023).

25. Ovcharenko, T.S. and Rudenko, Ye.O. (2016), "Approaches to Assessing the Effectiveness of Investments in Personnel Development at Philip Morris Ukraine PJSC", Molody vchenyi, Vol. 12.1 (40), pp. 904—908.

26. Filatov, V. (2022), "How the labor market in Ukraine will change due to the war", available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/1/685047/> (Accessed 25 February 2023).

27. World Economic Forum (2020), "The introduction of modern technologies will lead to the loss of 85 million jobs by 2025, but new ones will appear", available at: <https://espresso.tv/news/2020/10/21/vprovadzhennya-tehnologiy-pryzvede-do-vtraty-85-mln-robochikh-misc-do-2025-ale-zyavlyatsya-i-novi-vsivitniy-ekonomichnyy-forum> (Accessed 25 February 2023).

28. EBA (2022), "Difficulties of retraining: what prevents Ukrainians from learning a new profession during the war", available at: <https://eba.com.ua/skladnoshhiperekvalifikatsiyi-shho-zavazhaye-ukrayintsyam-opanuvaty-novu-profesiyu-pid-chas-vijny/> (Accessed 25 February 2023).

29. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), Law Of Ukraine "On the organization of labor relations under martial law", available at: [https://ips.ligazakon.net/document/view/T22136?utm\\_source=biz.ligazakon.net&utm\\_medium=news&utm\\_content=bizpress01](https://ips.ligazakon.net/document/view/T22136?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress01) (Accessed 25 February 2023).

30. Hryshanova, N. (2022), "Ukrainians will be able to re-acquire vocational education free of charge: Law passed", available at: [https://jurliga.ligazakon.net/news/212008\\_ukrants-zmozhut-bezoplatno-zdobuvati-proftekhosvtu-povtorno-zakon-priynyato](https://jurliga.ligazakon.net/news/212008_ukrants-zmozhut-bezoplatno-zdobuvati-proftekhosvtu-povtorno-zakon-priynyato) (Accessed 25 February 2023).

*Стаття надійшла до редакції 27.02.2023 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

*N. Reznikova,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of International Relations and Foreign Policy, Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2570-869X>*

*O. Bulatova,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, First Vice-Rector, Mariupol State University*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7938-7874>*

*O. Ptashchenko,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of International Economic Relations, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2413-7648>*

*O. Ivashchenko,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management of Foreign Economic Activities, National Academy of Statistics, Accounting and Audit*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8490-778X>*

*V. Panchenko,*

*Doctor of Economics, Partner of consulting company KSP Strategies*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5578-6210>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.5.28

## "Z-OWNING" AND "Z-CONSUMPTION" IN THE CONDITIONS OF MOVEMENT FROM SHAREHOLDER TO STAKEHOLDER CAPITALISM: VALUES AS THE BASIS OF SELF-IDENTIFICATION

*Н. В. Резнікова,*

*д. е. н., професор, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин, НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

*О. В. Булатова,*

*д. е. н., професор, перший проректор, Маріупольський державний університет*

*О. В. Птащенко,*

*д. е. н., професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин,*

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,*

*О. А. Іващенко,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,*

*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

*В. Г. Панченко,*

*д. е. н., партнер консалтингової компанії KSP Strategies*

### "Z-ВОЛОДІННЯ" І "Z - СПОЖИВАННЯ" В УМОВАХ РУХУ ВІД АКЦІОНЕРНОГО ДО СТЕЙКХОЛДЕРСЬКОГО КАПІТАЛІЗМУ: ЦІННОСТІ ЯК ОСНОВА САМОІДЕНТИФІКАЦІЇ

***The article analyzes the specifics of consumption and the relationship to the institution of ownership of representatives of Gen Zers, which made it possible to propose the introduction of the categories "Z-consumption" and "Z-owning" into scientific circulation. Ten features of Z-consumption have been identified: (1) consumption as access, not possession; (2) consumption as an expression of individual identity; (3) consumption as a result of value preferences; (4) consumption as a trigger for the***

development of fair trade; (5) consumption as an act of value creation in the process of acquiring information goods and services; (6) consumption as a driver of mobile commerce growth; (7) consumption as an act of economic altruism and ethical consumerism; (8) in combination with the possibilities of the network society, the nature of consumption of Gen Zers goes beyond age limits, changing the whole society (movement towards fair consumption); (9) globalization of the consumer sector; (10) consumption of goods and services in the Metaverses.

"Z-consumption" is considered as a process in which individual consumption acts as a means of social integration in the digital space: by consuming an individual creates both a material and a digital basis for social interaction, the formation of social networks, formal and informal groups. Meeting the needs of Gen Zers occurs through ad hoc collaboration instead of ongoing interaction. The growth of responsible consumption is driven by three interrelated processes: changing habits and lifestyles; an increase in the number of companies that not only change their products and improve their processes, but also form additional requirements when working with their suppliers; transformation of the global competitive environment. Companies are establishing direct relationships with consumers and introducing a new D2C commerce model, new distribution channels, as Gen Zers analyze a wide range of information before buying. At the same time, Gen Zers' conviction that they are willing to reduce their consumption of goods and services to help solve the climate problem and the problem of inequality does not stand the test of strength when it comes to the consumption of digital goods and services. The consumption of digital content is accompanied by digital pollution, which combines the harmful effects of equipment production (the use of raw materials and embodied energy), its use (electricity consumption by individual and professional equipment, including the Internet) and waste, but this is a fact representatives of Gen Zers prefer keep silent. The Internet activity of Gen Zers, their virtual life are becoming important sources of personalized information, the use of which provides companies with the opportunity not only to use additional tools to influence consumers (Z-consumption), but to improve the quality of services, to receive additional income (digital rent). On the other hand, this information can become the basis for possible discrimination and manipulation of consumer behavior.

Changes in the relationship to the institution of property in the conditions of the digital economy are presented. It has been proven that the attitude of representatives of Gen Zers to the institution of ownership ("Z-owning") forms a demand for the formation of stakeholder capitalism, which is defined as a means of solving modern environmental and social problems in close connection with the goals of sustainable development. Z-owning is characterized by the transition from the concept of ownership to the concept of use, which leads to the spread of the sharing economy, which precedes the formation of stakeholder capitalism.

У статті проаналізовано специфіку споживання та ставлення до інституту власності представників покоління "Z", що дозволило запропонувати введення в науковий обіг категорій "Z-споживання" та "Z-власність". Виділено десять ознак Z-споживання: (1) споживання як доступ, а не володіння; (2) споживання як вираження індивідуальної ідентичності; (3) споживання як результат ціннісних уподобань; (4) споживання як тригер розвитку справедливої торгівлі; (5) споживання як акт створення цінності в процесі придбання інформаційних товарів і послуг; (6) споживання як драйвер зростання мобільної комерції (7) споживання як акт економічного альтруїзму та етичного консюмеризму; (8) у поєднанні з можливостями мережевого суспільства характер споживання покоління Z виходить за вікові межі, змінюючи все суспільство (зокрема, рух до справедливого споживання); (9) глобалізація споживчого сектору; (10) споживання товарів і послуг у Метавсесвіті. "Z-споживання" постає як процес, у якому індивідуальне споживання виступає засобом соціальної інтеграції у цифровому просторі: споживаючи, індивід створює як матеріальну, так і цифрову основу соціальної взаємодії, формування соціальних мереж, формальних і неформальних груп. Задоволення потреб представників покоління "Z" відбувається шляхом ситуативного співробітництва замість взаємодії на постійній основі. Зростання відповідального споживання обумовлюється трьома взаємопов'язаними процесами: зміна звичок та способу життя; зростання кількості компаній, які не тільки змінюють свої продукти та вдосконалюють свої процеси, а й формують додаткові вимоги під час роботи зі своїми постачальниками; трансформація глобального конкурентного середовища. Компанії встановлюють прямі відносини зі споживачами та вводять нову модель комерції — D2C, нові канали збуту, оскільки представники покоління "Z" аналізують широкий спектр інформації перед покупкою.

При цьому переконаність представників покоління "Z" щодо їхньої готовності скоротити споживання товарів та послуг для сприяння вирішенню кліматичної проблеми та проблеми нерівності не витримує перевірки на міцність, коли йдеться про споживання цифрових товарів та послуг. Споживання цифрового контенту супроводжується цифровим забрудненням, яке поєднує шкідливі наслідки виробництва обладнання (використання сировини та втіленої енергії), його використання (споживання електроенергії індивідуальним та професійним обладнанням, у тому числі Інтернет-мережі) та відходів, але цей факт представники покоління "Z" вважають за краще замовчувати. Інтернет-активність Gen Zers, їх віртуальне життя стають важливими джерелами персоналізованої інформації, використання якої надають компаніям можливість не тільки використання додаткових інструментів впливу на споживачів ("Z-consumption"), підвищити якість послуг, отримати додатковий дохід (цифрову ренту). З іншого боку, ця інформація може ставати підґрунтям для можливої дискримінації, маніпулювання поведінкою споживачів.

Уподобання представників Gen Zers змінюють відношення до інституту власності ("Z-володіння") та формують попит на становлення капіталізму стейкхолдерів, який визначається як засіб рішення сучасних екологічних та соціальних проблем у тісному взаємозв'язку із цілями сталого розвитку. Z-володіння характеризується переходом від концепції володіння до концепції використання, що супроводжується шеринговою економікою та передує капіталізму стейкхолдерів. Зацікавленою стороною у розвитку капіталізму стейкхолдерів мають стати багатонаціональні корпорації, які відіграють головну роль у забезпеченні глобального майбутнього, що забезпечать більшу соціальну відповідальність заради загального блага шляхом піднесення ролі соціальних цінностей у виробництві товарів та послуг. За позицією представників покоління "Z", статки мають виконувати суспільну функцію, а тому світова еліта ідеологічно мусить вийти за межі капіталізму стейкхолдерів і відмовитись від сприйняття власності як священної.

*Key words: Gen Zers, Gen Xers, millennials, Z-consumption, Z-owning, stakeholder capitalism, sharing economy, collaborative consumption, values, inequality, business-model.*

*Ключові слова: покоління Z, покоління X, міленіали, Z-споживання, Z-володіння, стейкхолдерський капіталізм, шерингова економіка, спільне споживання, цінності, нерівність, бізнес-модель.*

**PROBLEM SETTING (DESCRIPTION OF THE PROBLEM BEING ANALYZED IN GENERAL AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT ACADEMIC OR PRACTICAL TASKS)**

According to Strauss-Howe Generational Theory [1], from the second half of the twentieth century (approximately since 1945), the fourth generation comes into

force: 1) "Gen Baby boomer" (from 1940 to 1959, consumption as an expression of ideology), 2) "Gen Xers" ((born 1960—1979) status as an expression of ideology) 3) "Gen Y (millennial)" ((1980—1994, experience as an expression of ideology and 4) "Gen Zers" (born approximately from 1995 to 2012, the search for truth both in personal and in public form). There are also alternative definitions of generations, but the differences do not exceed 2-3 years [2] (Table 1).

**Table 1. The Generations**

	Born	Age today
Generation Z, New Silent Generation, iGen, or Centennials	1997 – 2010	12 – 25
Millennials, Generation Y	1981 – 1996	26 – 41
Generation X or Thirteeners	1965 – 1980	42 – 57
Baby Boomers II ( <i>Generation Jones</i> )	1955 – 1964	58 – 67
Baby Boomers I	1946 – 1954	68 – 76
Silent Generation, Traditionalists	1928 – 1945	77 – 94
G.I. Generation	1900-1924	

Source: systematized by the authors.

It seems symbolic that the UN Millennium Declaration, published in 2000, defines not only goals for development, but also highlights fundamental values, without which it will not be possible to achieve the declared goals. [3]. In other words, the UN Millennium Declaration forms a portrait of the ideal citizen of the new millennium, highlighting a list of "values" that everyone born in the new century should share: 1) "freedom" implies the right to live and raise their children with dignity, without hunger and fear of violence, oppression or injustice; 2) "equality"

implies that no individual and no state should be deprived of the opportunity to enjoy the fruits of development; 3) "solidarity" implies that the solution of global problems should be carried out with a fair distribution of the burden of responsibility and costs, which implies a reduction in inequality between countries and within countries, as well as between representatives of different generations, when the living must evaluate the consequences of their decisions and actions for future generations; solidarity also implies a redistribution of income; 4) "tolerance" implies that differences within societies and between societies are the true heritage of humanity; 5) "respect for nature" implies respect for future generations, who cannot be discriminated against by destroying natural resources; consequently, nature is perceived as a living organism, and man as part of an ecosystem, which implies the rejection of unsustainable patterns of production and consumption; 6) "shared responsibility" implies the distribution of responsibility for managing not only world economic and social development, but also counteracting threats to international peace and security on a multilateral basis.

Today, the youngest generation of Gen Zers is becoming a separate object of study also for the reason that its peculiarity was the birth and maturation in the context of digitalization. Consequently, the digitalization of life and its humanization are becoming a key marker of a generation.

**THE ANALYSIS OF THE LAST RESEARCH AND PUBLICATIONS IN WHICH THE SOLUTION TO THIS PROBLEM IS BEGUN**

Researchers, opposing Gen Zers to the vast majority born earlier, use various terms that indicate the isolation of this age group caused by the digital split: for the first time, representatives of Gen Zers were called "digital natives" (digital natives) and opposed to "digital immigrants" (digital immigrants). ), forced to learn digital technologies from scratch at a more mature age, in 2001 by researcher Mark Prensky [4]. Later, terms such as "digital tribe" (5), "digital generation" (digital generation) [6] were formulated to designate Gen Z. Terms that are opposed to each other — "digital residents" (digital residents) and "digital visitors" (digital visitors) [7] indicate the opposition of different age groups. In general, the various formulations used to identify this generation, despite the semantic nuances, are united by a common idea: the isolation of this group due to its instinctively developed abilities to interact with digital technologies [8; 9]. We share the position of Nicky Hockly, who believes that effective use of technology is not determined by age or by whether one was brought up with technology or not [6, p. 322].

**THE WORDING OF THE PURPOSES OF THE ARTICLE (PROBLEM)**

The purpose of the research is to identify the specifics of consumption and attitudes towards the institution of ownership of representatives of Gen Zers, which will allow us to propose the terms "Z-consumption" and "Z-owning". At the same time, we accept the fact that the study of

generations and various theories of generations belong to certain areas of scientific knowledge, and their uncritical transfer to other areas can lead to scientifically incorrect conclusions, especially when it comes to predicting the future.

**THE PAPER'S MAIN BODY WITH FULL REASONING OF ACADEMIC RESULTS**

Gen Zers has a post-material focus, focusing on self-gratification or self-expression. If for Gen X the most significant is a high financial position, then for Gen Zers it is their own prestige and active social contacts. For Gen Xers and Millennials, belonging to a specific gender, age, ethnic, confessional, regional, and professional community was important, and for Gen Zers, this desire is being eroded. Although regional and country specifics still distinguish Gen Zers from different continents, in general there is an alienation of Gen Zers from the traditional value system and a reorientation towards post-materialist values.

The Gen Z age group currently occupies a little over one-quarter of the global population. Gen Zers make up 26% of the global population. Generation Z are the largest generation ever, in the US, Gen Zers are expected to account for 40% of consumers. 55% of the Gen Z population chooses eco-friendly and socially responsible brands. Gen Zers are projected to make a total of 27% of the workforce by 2025. A whopping 91% of the Gen Z population say technology would be a decisive factor for choosing a job. 97% of all Generation Z individuals learn about new products from social media. 58% of Generation Zers would want to have a good work-life balance. 53% of Generation Zers bought something through a mobile device in the last six months [10]. "Gen Zers", "Digital Natives" or "Net Generation" is the first generation for which the information resources of the Internet are one of the most important, and sometimes the only sources of socio-cultural development, having a decisive influence on all areas of their lives. In countries with high birth rates, Gen Zers already make up over 25% of the population. A significant part of Gen Zers interpersonal communications is virtual in nature, because their communication with peers takes place in social networks. This leads to an increase in the consumption of digital goods and services, which objectively contributes to the formation of metauniverses and surveillance capitalism [11]. The time that Gen Zers spend on the Internet and their Internet activity becomes, in fact, a new factor of production that allows Internet companies to collect various types of digital rent. A phrase from the movie "Social Dilemma", released in September 2020 on Netflix [12], "If you're not paying for the product, then you are the product", and is the quintessence of the essence of surveillance capitalism — the entire business will be built on the observation of the consumer, because the battle in the digital era will not be fought for oil or even for rare earth metals, but for the attention of the user or customer. The world will confidently move in the direction of increasingly filling our lives with its virtual component. Whether a customer will purchase a real or virtual car (and gamers have long been drawn into the world of augmented reality, where virtual goods must be paid for with real money) or will "buy" (choose) the necessary



candidate in the elections, there is no difference. Mega volumes of information provide not only quantitative, but also qualitative characteristics of the modern consumer, maximally identifying his preferences and passions through the information that the consumer provides voluntarily (but very often without fully realizing what for) — information from accounts, their reactions to content in social networks, etc. can provide a social, psychological, gender, religious, political portrait of an individual, health status, and the like. It is quite logical that along with receiving more targeted information about their customers, which allows to improve the quality of services, modern companies also receive leverage for potential discrimination (rejection of employment, higher level of insurance payments, etc.). In addition, private information can become the object of purchase and sale, or in general theft (it is no coincidence that the problem of cyber security is updated every year).

The Metaverse can be called virtual reality in 3D or the Internet of the future, or the 3D Internet. There are many definitions and they are not very clear yet. This phenomenon was most fully described by venture investor Matthew Ball [13], highlighting the following characteristics of the metaverse: it must be available all the time, without pauses and reboots; it must exist synchronously for everyone and change in real time; it should provide access to an unlimited number of users (thus, there is a rethinking of the concept of limited resources); it must have an internal economy, in the online world people are able not only to spend, but also to earn money; it should unite the real and virtual world, become an addition to reality; it must combine data from any internal applications; it should enable all people, authors, creators to create content in any possible form within a single virtual world.

Preferences of representatives of Gen Zers change the attitude towards the institution of property and form a demand for the formation of stakeholder capitalism [14]. Klaus Schwab, co-authored with Thierry Malleret, published the book "COVID-19: The Great Reset" in 2020 [15], in which the concept of Stakeholder Capitalism is seen as a means of solving contemporary environmental and social problems, which is closely related to the goals of sustainable development [16]. A special role in Stakeholder Capitalism is given to multinational enterprises, which are themselves a stakeholder and play a key role in ensuring a "global future". At the same time, "inclusive capitalism" means that the world will completely change, capitalism will be transformed, and the largest multinational enterprises will take on more social responsibility and actively participate in public life for the common good. However, according to critics, this could cause an even greater concentration of wealth and property. A year later, in a new book, the authors call for building an international community designed to take care of "all people and the entire planet" [17], and for this it is supposed to use the Stakeholder Capitalism model, in which: companies seek to create long-term value instead of short-term arrived; governments work together to achieve the greatest possible prosperity for their people, and civil society and international organizations complete the dialogue with stakeholders, helping to balance the interests of people and the planet. As a result, the need to create an integrated

model is gradually emerging, characterized by the formation of socially determined needs and the corresponding consumer value, an increase in the demand for maximizing the total social benefit from entrepreneurship, and an increase in the role of social values in the production of goods and services.

The concept of stakeholder capitalism, as well as social patterns that representatives of Gen Zers form a request for, are displayed in the encyclical *Fratelli tutti* of the Pope [18]. The encyclical is the second most important papal document after the Apostolic Constitution on the most important socio-political, religious and ethical issues, addressed to believers and/or bishops. In *Fratelli tutti*, the Pope calls for the construction of a more just and peaceful world, which requires special fraternity and social cohesion. The problems of the modern era that need to be solved are, in particular, the manipulation and deformation of the concepts of democracy, freedom and justice, selfishness and indifference to the public good, the predominance of market logic based on profit and the culture of a huge amount of waste, unemployment, racism, the poor and others.

The Pope calls to "come out of ourselves" and open up to our neighbor, to reject the division of people "into their own and foreigners", which means tolerance towards migrants, who "belong to the country they arrive in as much as the native population". Everyone should not only open his heart, but also open the door of his home. Therefore, the natural right to private property should take a back seat compared to the universal purpose of created goods. Such a passage refutes the ideology of the free market, according to which "his invisible hand" distributes to all according to their merits. In addition, a de-individualization course is actually announced, because the value of a person and his life path will be determined from now on by his contribution to socially important matters.

The policy of hunger, poverty, inequality, injustice and oppression is recognized to be responsible for the emergence of terrorism, which is interpreted as a phenomenon generated by asymmetries of global economic development. Many global problems appeared in the research perspective of the *Fratelli tutti* encyclical. These are also systemic problems that last for years and in many cases worsen (climate change, poverty, pollution, depletion of resources, wars, terrorism, conflicts) mainly due to other unresolved problems. These are also urgent issues that are mainly social or political (unemployment, inequality, migration that increases due to conflicts, poverty and increasingly due to climate change, social disputes that intensify, as a result of which extreme political ideas become more attractive). Finally, geopolitical disputes, which are also deepening, postpone the solution of systemic problems even further or fan them [19].

"Capital in the 21st century" by the French economist Tom Piketty [20] put the problem of inequality at the center of the economic debate, after which more and more politicians promise to correct the uneven distribution of income and wealth. Of course, using the levers of fiscal policy, receiving the tacit consent of international institutions, which they actively "package" in the form of

recommendations and/or calls to action. The continuation of Thomas Piketty's reflections on the topic "why some are rich and others are poor" was finalized in the new book "Capital et ideologie" [21], in which the causes of inequality are explained by politics and ideology, not geography or technological development. According to the recommendations of a popular French researcher, owning property above the norm established at the institutional level can be extremely "temporary", and those whose fortunes exceed several hundred million euros or several billions will not be able to stay away from solving global problems.

The current trends in the size and structure of the population (demographic factors) have a significant impact on the composition of consumers, contribute to the development of the sharing economy and anticipate the emergence of shareholder capitalism. Z-owning characterizes the process of transition from the concept of ownership to the concept of use.

Home ownership is no longer the best way to build wealth from the Gen Z' point of view. Although dream of owning a home is still there for some, but has shifted to meet the needs of consumers, which is one reason why build-to-rent housing communities have become increasingly prevalent. Generation Z has found different ways to build wealth, especially with the rise of investing in cryptocurrency [22] (Table 2, Table 3) и формирования нового портфеля Gen Zers инвестиционных предпочтений.

In the process of evolution, the collaborative consumption model, based on social interaction, has transformed into the commercial sector, where services are most in demand, allowing not only to save money, but also to minimize communication. Shering's economy is based on the idea of "be prepared to be quick," anizh "volodya". As for the types of collaborative consumption, there are three varieties [24], depending on the organizational system the process is based on: transfer of goods for temporary use (car rental); markets for used products (online auctions); a system that helps people lead a joint lifestyle (platforms for organizing joint tourist trips). The higher significance of the admission is due to the fact that in rich situations people are addicted to the best products or to the obvious access to it, rather than in the Volodymyr it without any intermediary. It does not mean that people are satisfied with their needs with the way of situational countermeasures to replace mutual modality on a permanent basis.

It also means that professional entrepreneurs who use the transfer of goods and the provision of services through a digital marketplace to generate regular income are not participants in the collaborative consumption economy. In classical political economy, the problem of consumption remained not even in the second, but in the fourth roles (after production, distribution and exchange). It was believed that the most significant (basic) relations are concentrated in the production process, and consumption, although it is the ultimate goal, is something derivative. For Gen Zers consumers, the substantive nature of rationality involves consuming not "because" but "in order to." Consumption is not a waste, not a means of life, but as a direction of human

**Table 2. What investments do Gen Z and millennial investors own?**

TYPE OF INVESTMENT	GEN Z INVESTORS WITH THIS TYPE OF INVESTMENT	MILLENNIAL INVESTORS WITH THIS TYPE OF INVESTMENT	TOTAL
Cryptocurrency	54%	60%	59%
Stocks	60%	56%	57%
401(k), 403(b), or other retirement account	28%	44%	41%
Stock options	33%	29%	30%
Bonds	24%	25%	25%
Mutual funds	18%	27%	25%
Real estate	30%	23%	25%
ETFs	14%	25%	22%
Index funds	17%	22%	21%
Fractional shares	13%	21%	20%
IPO shares	11%	16%	15%
Other	0%	1%	1%

Source: [23].

development, the construction of his identity, his social reproduction. Z-consumption is a process in which individual consumption acts as a way of social integration in the digital space. By consuming, an individual creates not only a material, but also a digital basis for social interaction, for the formation of social networks, formal and informal groups. As a result of the socio-psychological characteristics of representatives of Gen Zers, ten features of Z-consumption are formed: (1) consumption as access, not possession; (2) consumption as an expression of individual identity; (3) consumption as a result of value preferences; (4) consumption as a trigger for the development of fair trade; (5) consumption as an act of value creation in the process of acquiring information goods and services; (6) consumption as a driver of mobile commerce growth; (7) consumption as an act of economic altruism and ethical consumerism; (8) coupled with the possibilities of the network society, the consumption patterns of Gen Zers transcend age limits, changing the entire society (promoting ideas of justice and sustainability); (9) consumption of new digital investment products; (10) consumption of goods and services in the Metaverses.

**Table 3. Which sectors are Gen Z and millennial investors invested in?**

SECTOR	GEN Z INVESTORS WITH STOCK IN THIS SECTOR	MILLENNIAL INVESTORS WITH STOCK IN THIS SECTOR	TOTAL
Financial	39%	33%	35%
Energy	36%	32%	33%
Real estate	37%	32%	33%
High-tech/emerging technology	37%	32%	33%
Information technology	25%	33%	31%
Healthcare	33%	29%	30%
Marijuana	23%	26%	25%
Utilities	23%	24%	23%
Industrial	22%	23%	22%
Communication	22%	20%	21%
Consumer staples	13%	19%	18%
Consumer discretionary	10%	16%	15%

Source: [23].

Consumption for Gen Zers becomes a means of self-expression, they may neglect buying brands in pursuit of more personalized products, but are also willing to pay more for products that emphasize their individuality, there is an increase in demand for brands that do not divide products into masculine or feminine, and also conform criteria for responsible consumption.

The growth of responsible consumption is driven by three interrelated processes: changing habits and lifestyles; an increase in the number of companies that not only change their products and improve their processes, but also form additional requirements when working with their suppliers; transformation of the global competitive environment.

Companies are establishing direct relationships with consumers and introducing a new commerce model — D2C, new distribution channels, as Gen Zers analyze a wide range of information before buying. Gen Zers analyze not only what they buy, but also the consumption process itself. For businesses, this future raises many questions. For decades, consumer companies and retailers have profited from economies of scale. Now they will have to adopt a two-tier model: the first for scale and mass consumption, the second for targeting certain consumer groups. In this scenario, not only marketing, but also the supply chain and manufacturing processes will require more agility and flexibility.

If a company declares its commitment to the green theme, then it cannot count on the support of Gen Zers if information to the contrary emerges. This means that companies will have to really change. In addition to ESG-criteria and other "green" norms set by financial institutions, demands from Z-consumers are reinforcing the restructuring of companies.

A new phenomenon is emerging — ethical consumption: consumers are increasingly expecting brands to "state their position". The point is not to have a politically correct position on a wide range of topics — social and environmental. In the digital world, Z-consumers do not distinguish between the ethics of the brand of the company that owns it and the ethics of its network of partners and suppliers. The actions of the company must be consistent with the ideals of Z-consumers, and these ideals must permeate the entire system of stakeholders. Consumers of Gen Zers are mostly knowledgeable about brands and the realities behind them. When this is not the case, they know how to access information and quickly form a point of view. For example, if a brand advertises diversity but lacks diversity in its ranks, this contradiction will be noticed.

At the same time, the belief advocated by Gen Zers about their willingness to reduce the consumption of goods and services to help solve the climate problem and the problem of inequality does not withstand the test of strength when it comes to the consumption of digital goods and services. The consumption of digital content is accompanied by digital pollution, which combines the harmful effects of equipment production (use of raw materials and embodied energy), its use (electricity consumption of individual and professional equipment, including the Internet) and waste. But representatives of Gen Zers prefer to hush up this fact.

In developed countries, Gen Zers practice "coffee activism" — a general term for the movement for fair trade (FAIRTRADE) based on the principles of solidarity and ethical consumption. Coffee activism began as a fair trade movement with a social bent. Subsequently, the principles popularized within it, which include ecolabels and other certification marks, were adopted and adapted by commercial enterprises that entered the FAIRTRADE market, turning this behavioral response into a mass and largely commercial product. The politicization of consumption led to the emergence of ethical consumerism. Ethical consumerism becomes political, based on attitudes and values, and can evoke a sense of economic altruism. Increasingly, consumers are not concerned about prices, but for many other reasons. And now consumers directly influence the market, based on their civic position. Their market choices embed the production of goods in a complex social and regulatory context.

### SUMMARY RESEARCH SUMMARY AND PROSPECTS FOR FURTHER TASKS IN THIS AREA

Social, cultural, and economic conditions influence the specifics of defining generations. The global spread (since the mid-1990s) of digital technologies allows us to talk about the formation of the first digital generation in the history of mankind, which has its own specific consumption and relation to the institution of property. Gen Zers are distinguished by alienation from the traditional value system and reorientation to post-material values, for which virtual reality combines the real and virtual worlds.

Internet activity of Gen Zers, their virtual life become important sources of personalized information, the use of which gives companies the opportunity not only to influence consumers ("Z-consumption"), to improve the quality of services, to receive additional income (digital rent). On the other hand, this information can be the basis for possible discrimination, manipulation of consumer behavior. In the conditions of Z-consumption, individual consumption acts as a way of social integration in the digital space, since the digital basis for social interaction is formed through consumption. Consumption for representatives of Gen Zers meets the criteria of responsible consumption, the growth of which is caused by changes in people's lifestyles, improvement of production processes by companies, and transformations of the global competitive environment.

The preferences of representatives of Gen Zers are changing the relationship to the institution of ownership ("Z-owning") and forming a demand for the formation of stakeholder capitalism, which is defined as a means of solving modern environmental and social problems in close relationship with the goals of sustainable development. Z-owning is characterized by the transition from the concept of ownership to the concept of use, which is accompanied by the sharing economy and precedes stakeholder capitalism. A stakeholder in the development of stakeholder capitalism should be multinational corporations that play a major role in ensuring a global future that will ensure greater social responsibility for the common good by elevating the role of social values in the production of goods and services. According to the position of

representatives of Gen Z, wealth should perform a social function, and therefore the world elite should ideologically go beyond the boundaries of stakeholder capitalism and abandon the perception of property as sacred.

#### Література:

1. Strauss W., Howe N. *Generations: the History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow and Company, 1991. 538 pp.
2. Twenge J.M. *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy and Completely Unprepared for Adulthood — and What That Means for the Rest of Us*. New York: Atria Books, 2017. 352 pp.
3. UN General Assembly. *United Nations Millennium Declaration*. 2020. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/422015?ln=en>
4. Prensky M. *Digital Natives, Digital Immigrants*. 2001. URL: <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>
5. Watson I. R. *Digital Natives or Digital Tribes?* *Universal Journal of Educational Research*. 2013. Vol. 1(2). P. 104—112.
6. Hockly N. *The digital generation*. *ELT Journal*. 2011. Vol. 65. P. 322—325.
7. White D. S., Le Cornu A. *Visitors and Residents: A new typology for online engagement*. *First Monday*. 2011. Vol. 16. URL: <https://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/3171/3049>.
8. Рубцова М. Ю., Резнікова Н. В. Проблема підвищення продуктивності праці людини та розвитку її компетентностей в умовах роботизації сфер виробництва та послуг. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6634>
9. Рубцова М. Ю., Резнікова Н. В. Проблема самовизначення людини та поглиблення її компетенцій в умовах інклюзивного розвитку світового господарства: зв'язок з глобальними проблемами людства. 2018. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6633>
10. Branka. *Generation Z Statistics — 2023*. 2023. URL: <https://truelist.co/blog/generation-z-statistics/>
11. Zuboff S. *Surveillance Capitalism and the Challenge of Collective Action*. 2019. URL: <https://www.oru.se/contentassets/981966a3fa6346a8a06b0175b544e494/zuboff-2019.pdf>
12. *The Social Dilemma* // Netflix. 2020. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=be3OuZXnQSA>
13. Ball M. *The Metaverse: What It Is, Where to Find it, and Who Will Build It*. 2020. URL: <https://www.matthewball.vc/all/themetaverse>
14. Bariz H. *From Shareholder to Stakeholder Capitalism: Value Creation by Board Composition, Ownership Structure and Information Disclosure*. 2021. URL: [https://tuprints.ulb.tu-darmstadt.de/20088/1/Dissertation\\_From%20Shareholder%20to%20Stakeholder%20Capitalism\\_Historei%20Bariz.pdf](https://tuprints.ulb.tu-darmstadt.de/20088/1/Dissertation_From%20Shareholder%20to%20Stakeholder%20Capitalism_Historei%20Bariz.pdf)
15. Schwab K., Malleret T. *COVID-19: The Great Reset*. Geneva: Forum Publishing. 2020. URL: [https://straight2point.info/wp-content/uploads/2020/08/COVID-19\\_The-Great-Reset-Klaus-Schwab.pdf](https://straight2point.info/wp-content/uploads/2020/08/COVID-19_The-Great-Reset-Klaus-Schwab.pdf)
16. Reznikova N., Ivashchenko O., Rubtsova M. *Global problems as a subject of interdisciplinary studies in the focus of international economic security and sustainable development*. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 24—31.
17. Schwab K., Vanham P. *Stakeholder capitalism: A global economy that works for progress, people and planet*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2021. 304 pp.
18. *Fratelli tutti* // Official website of the Holy See. 2020. URL: [https://www.vatican.va/content/francesco/it/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20201003\\_enciclica-fratelli-tutti.html](https://www.vatican.va/content/francesco/it/encyclicals/documents/papa-francesco_20201003_enciclica-fratelli-tutti.html)
19. Резнікова Н.В., Іващенко О.А. *Нова норма світової економіки: зміст та ключові ознаки глобальних ризиків у контексті неозалежності. Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 9. С. 5—10.
20. Piketty T. *Capital in the Twenty-First Century: A multidimensional approach to the history of capital and social classes*. *British Journal of Sociology*. 2014. Vol. 65 (4). P. 736—747.
21. Piketty T. *Capital et ideologie*. Paris: Le Seuil, 2019. 1232 pp.
22. Bergeron P. *Is Gen Z Interested in Home Ownership? It Depends Who You Ask*. 2021. URL: <https://www.globest.com/2021/11/23/is-gen-z-interested-in-home-ownership-it-depends-who-you-ask/?slreturn=20230108130824>
23. Albright D. *Study: What Are Gen Z and Millennial Investors Buying in 2022? Members of Gen Z and millennials are an important group of investors — but what are they investing in?* 2022. URL: <https://www.fool.com/research/what-are-gen-z-millennial-investors-buying/>
24. Botsman R., Rogers R. *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. New York: Harper Business, 2010. 304 pp.

#### References:

1. Strauss, W. and Howe, N. (1991), *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*, William Morrow and Company, New York, US.
2. Twenge, J.M. (2017), *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy and Completely Unprepared for Adulthood — and What That Means for the Rest of Us*, Atria Books, New York, US.
3. UN General Assembly. (2020), "United Nations Millennium Declaration", available at: <https://digitallibrary.un.org/record/422015?ln=en> (Accessed 20 Feb 2023).
4. Prensky, M. (2001), "Digital Natives, Digital Immigrants", available at: <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf> (Accessed 20 Feb 2023).
5. Watson, I. R. (2013), "Digital Natives or Digital Tribes?", *Universal Journal of Educational Research*, vol. 1 (2), pp. 104—112.
6. Hockly, N. (2011), "The digital generation", *ELT Journal*, vol. 65, pp. 322—325.
7. White, D. S. and Le Cornu, A. (2011), "Visitors and Residents: A new typology for online engagement", *First Monday*, vol. 16, available at: <https://firstmonday.org/>

ojs/index.php/fm/article/view/3171/3049 (Accessed 20 Feb 2023).

8. Rubtsova, M. and Reznikova, N. (2018), "The problem of human's labor productivity enhancement and the development of his competencies in the conditions of robotization in production and service sectors", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6634> (Accessed 20 Feb 2023).

9. Rubtsova, M. and Reznikova, N. (2018), "The problem of human's self-determination and deepening of his competencies in the conditions of inclusive development of the global economy: the relationship with global problems of the humanity", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 8, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6633> (Accessed 20 Feb 2023).

10. Branka. (2023), "Generation Z Statistics — 2023", available at: <https://truelist.co/blog/generation-z-statistics/> (Accessed 20 Feb 2023).

11. Zuboff, S. (2019), "Surveillance Capitalism and the Challenge of Collective Action", available at: <https://www.oru.se/contentassets/981966a3fa6346a8a06b0-175b544e494/zuboff-2019.pdf> (Accessed 20 Feb 2023).

12. Netflix. (2020), "The Social Dilemma", available at: <https://www.youtube.com/watch?v=be3OuZXnQSA> (Accessed 20 Feb 2023).

13. Ball, M. (2020), "The Metaverse: What It Is, Where to Find it, and Who Will Build It", available at: <https://www.matthewball.vc/all/themetaverse> (Accessed 20 Feb 2023).

14. Bariz, H. (2021), "From Shareholder to Stakeholder Capitalism: Value Creation by Board Composition, Ownership Structure and Information Disclosure", available at: [https://tuprints.ulb.tu-darmstadt.de/20088/1/Dissertation\\_From%20Shareholder%20to%20Stakeholder%20Capitalism\\_Historei%20Bariz.pdf](https://tuprints.ulb.tu-darmstadt.de/20088/1/Dissertation_From%20Shareholder%20to%20Stakeholder%20Capitalism_Historei%20Bariz.pdf) (Accessed 20 Feb 2023).

15. Schwab, K. and Malleret, T. (2020), "COVID-19: The Great Reset. Geneva: Forum Publishing", available at: [https://straight2point.info/wp-content/uploads/2020/08/COVID-19\\_The-Great-Reset-Klaus-Schwab.pdf](https://straight2point.info/wp-content/uploads/2020/08/COVID-19_The-Great-Reset-Klaus-Schwab.pdf) (Accessed 20 Feb 2023).

16. Reznikova, N., Ivashchenko, O. and Rubtsova, M. (2020), "Global problems as a subject of interdisciplinary studies in the focus of international economic security and sustainable development", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 7, pp. 24—31.

17. Schwab, K. and Vanham, P. (2021), *Stakeholder capitalism: A global economy that works for progress, people and planet*, John Wiley & Sons, Hoboken, US.

18. Official website of the Holy See. (2020), "Fratelli tutti", available at: [https://www.vatican.va/content/francesco/it/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20201003\\_encyclica-fratelli-tutti.html](https://www.vatican.va/content/francesco/it/encyclicals/documents/papa-francesco_20201003_encyclica-fratelli-tutti.html) (Accessed 20 Feb 2023).

19. Reznikova, N. and Ivashchenko, O. (2017), "New normal of the global economy: the meaning and essential characteristics of global risks in the neo-dependence context", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 9, pp. 5—10.

20. Piketty, T. (2014), "Capital in the Twenty-First Century: A multidimensional approach to the history of

capital and social classes", *British Journal of Sociology*, vol. 65 (4), pp. 736—747.

21. Piketty, T. (2019), *Capital et ideologie*, Le Seuil, Paris, France.

22. Bergeron, P. (2021), "Is Gen Z Interested in Home Ownership? It Depends Who You Ask", available at: <https://www.globest.com/2021/11/23/is-gen-z-interested-in-home-ownership-it-depends-who-you-ask/?slreturn=20230108130824> (Accessed 20 Feb 2023).

23. Albright, D. (2022), "Study: What Are Gen Z and Millennial Investors Buying in 2022? Members of Gen Z and millennials are an important group of investors — but what are they investing in?", available at: <https://www.fool.com/research/what-are-gen-z-millennial-investors-buying/> (Accessed 20 Feb 2023).

24. Botsman, R. and Rogers, R. (2010), *What's Mine Is Yours: The Rise Of Collaborative Consumption*, Harper Business, New York, US.

*Стаття надійшла до редакції 20.02.2023 р.*



**AGROSVIT**  
www.agrosvit.info  
Передплатний індекс: 23847



**AGROSVIT**  
Науково-практичний журнал

**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**

УДК 336.71:330:131.7

О. В. Третьякова,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів та кредиту,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8993-9051>  
В. М. Харабара,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів та кредиту,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8555-6440>  
Р. І. Грешко,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів та кредиту,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3054-356X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.5.37

# ЛІКВІДНІСТЬ БАНКУ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ НОРМАТИВІВ ЛІКВІДНОСТІ ДЛЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ КРАЇНИ

O. Tretyakova,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Finance and Credit, Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University  
V. Kharabara,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Finance and Credit, Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University  
R. Greshko,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Finance and Credit, Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University

**BANK LIQUIDITY AND THE EFFECTIVENESS OF THE IMPLEMENTATION OF NEW LIQUIDITY  
RATIOS FOR THE COUNTRY'S BANKING SYSTEM**

***В статті досліджено сучасні особливості регулювання ліквідності банків України. Систематизація літературних джерел та підходів до вирішення проблеми аналізу ліквідності комерційних банків свідчить про те, що більшість дослідників не дійшли згоди про довгострокову ефективність застосування нових нормативів ліквідності, рекомендованих Базелем III у зв'язку з дискусійним характером щодо планування чистих грошових потоків в довгостроковому періоді. Актуальність вирішення даної наукової проблеми полягає в тому, що ефективний аналіз ліквідності банку дозволяє підвищити прибутковість його діяльності та його фінансову стійкість у зв'язку з більшою результативністю врахування динаміки потоків ліквідних грошових коштів в плановому періоді. Об'єктом дослідження є процеси аналізу ліквідності банків України, тому що саме вони сприяють покращенню загальної системи фінансового менеджменту банківських установ, а також позитивно впливають на фінансову стійкість та платоспроможність банків. Доведено, що державне регулювання ліквідності банків слід розглядати на мікро- та макrorівнях та в комплексі. Визначено особливості регулювання банківської***

ліквідності на мікрорівні. Оцінено ступінь виконання банками економічних нормативів ліквідності. Здійснено аналіз причин, що сприяли запровадженню загально прийнятих у світі підходів оцінки ліквідності, зокрема імплементації нормативів LCR та NSFR. Виявлені та визначені позитивні та негативні наслідки впровадження нових нормативів ліквідності у вітчизняних банках. Крім того, досліджено процес адаптації вітчизняної банківської системи до нових нормативів ліквідності, зокрема визначені складнощі, що виникали в банках під час їх стрес-тестування. Проаналізовано основні досліджень різних науковців визначено поняття ліквідності банку, проаналізовано нормативи ліквідності, в тому числі нові показники LCR і NSFR, доведено що, регулювання ліквідності комерційних банків за допомогою нових нормативів ліквідності є більш дієвим та ефективним у порівнянні з попередньою методикою. Метою статті є визначення змін, що відбулися останніми роками в системі регулювання банківської ліквідності в Україні.

*The article studies the current peculiarities of liquidity regulation of Ukrainian banks. The systematization of literary sources and approaches to solving the problem of liquidity analysis of commercial banks shows that most researchers have not agreed on the long-term effectiveness of the new liquidity ratios recommended by Basel III due to the controversial nature of planning net cash flows in the long term. The relevance of solving this scientific problem lies in the fact that an effective analysis of a bank's liquidity allows increasing the profitability of its activities and its financial stability due to the greater efficiency of taking into account the dynamics of liquid cash flows in the planning period. The object of the study is the processes of analyzing the liquidity of Ukrainian banks, since they contribute to the improvement of the overall financial management system of banking institutions, as well as have a positive impact on the financial stability and solvency of banks. The author proves that the state regulation of bank liquidity should be considered at the micro and macro levels and in a complex. The features of bank liquidity regulation at the micro level are determined. The degree of fulfillment of economic liquidity ratios by banks is estimated. The reasons that contributed to the introduction of globally accepted approaches to liquidity assessment, in particular the implementation of LCR and NSFR standards, are analyzed. The positive and negative consequences of the introduction of new liquidity ratios in domestic banks are identified and defined. In addition, the process of adaptation of the domestic banking system to the new liquidity ratios is studied, in particular, the difficulties that arose in banks during their stress testing are identified. Based on the research of various scholars, the author defines the concept of bank liquidity, analyzes liquidity ratios, including the new LCR and NSFR indicators, and proves that regulation of commercial banks' liquidity using the new liquidity ratios is more efficient and effective than the previous methodology. The purpose of the article is to identify the changes that have occurred in recent years in the system of bank liquidity regulation in Ukraine.*

*Ключові слова: ліквідність банку, ліквідність банківської системи; ризик ліквідності банку; управління ліквідністю банку; нормативи ліквідності банку, нормативи ліквідності, LCR, NSFR, регулювання ліквідності.*

*Key words: bank liquidity, banking system liquidity, bank liquidity risk, bank liquidity management, bank liquidity ratios, liquidity standards, LCR, NSFR, liquidity regulation.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ліквідність банківської установи являється основою ефективного виконання своїх функцій як окремим банком, а також банківською системою в цілому, так як зумовлює їх фінансову стійкість, надійність і конкурентоспроможність. Сьогодні забезпечення ліквідності являється основним завданням, тому що саме ліквідність визначає й забезпечує збалансованість коштів відповідно до потреб банку, рівень його надійності та спроможності на ринку. Недостатня або над-

лишкова ліквідність негативно впливає на економічні відносини як на мікро- так і на макро- рівнях. Ефективне управління ліквідністю являється необхідною умовою забезпечення безперебійної роботи банку, оптимального розподілу, а також використання банківських ресурсів. Запроваджені останнім часом нові показники ліквідності LCR, NSFR надали змогу оцінити ефективність застосування нових нормативів ліквідності з точки зору надійності функціонування українських банківських установ.

Таблиця 1. Основні підходи до визначення категорії "ліквідність" банку

Поняття	Визначення	Автор
Ліквідність - це	це здатність банку своєчасно і в повному обсязі виконувати взяті на себе балансові та позабалансові зобов'язання та своєчасно і в повному обсязі забезпечити можливі потреби платоспроможних клієнтів у кредитних коштах за умови збереження постійної позитивної маржі між середньою вартістю наданих та залучених коштів.	О. Дзюблук, В. Рудан
	здатність банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань, яка визначається збалансованістю між строками і сумами погашення розміщених активів та строками і сумами виконання зобов'язань банку, а також строками та сумами інших джерел і напрямів використання коштів (надання кредитів, інші витрати)	О. Павленко
	здатність банку швидко і без зайвих втрат перетворювати власні активи у готівкові кошти у необхідній валюті та у відповідний строк, мобілізувати кошти з інших джерел для своєчасного і повного погашення усіх своїх зобов'язань та отримання готівки в будь-який час із незначними витратами»	І. Косарева
	спроможність банку відповідати за своїми зобов'язаннями в термін і без втрат, тобто відображає спроможність банку забезпечити своєчасне виконання своїх грошових зобов'язань перед клієнтами банку	В. Крилова, Р. Набок
	спроможність банку своєчасно та в повному обсязі виконувати власні грошові зобов'язання, сприяти його розвитку на основі нарощування обсягів операцій відповідно до стратегії розвитку установи та попиту на ринку банківських послуг	В. Міщенко, А. Сомик
	можливість постійно і безперерійно задовольняти потреби у грошових коштах, трансформувати свої активи в готівку без суттєвої втрати їхньої вартості або в будь-який момент запозичити кошти на ринку за середньою ставкою для поповнення ліквідності	Г. Карчева
	базовий показник захищеності клієнтів у ситуаціях, коли банк зобов'язаний погасити свої заборгованості у найкоротший термін	М. Литвинюк, В. Демиденко
	узагальнююча якісна характеристика діяльності банку, що характеризує його надійність і здатність забезпечувати своєчасне виконання своїх зобов'язань	І. Лис

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження проблематики забезпечення ліквідності банків хоча не є новою але залишається дуже актуальною для економічної науки. Вагомий вклад в дослідження проблем застосування коефіцієнтів ліквідності, вивчення особливостей застосування нормативів ліквідності LCR і NSFR здійснили відомі науковці, такі як: С. Безвух, О. Вовчак, В. Волкова, А. Єпіфанов, В. Коваленко, Т. Крісталь, Л. Миненко, Л. Примостка, І. Сало, Ю. С. Ребрик, Д. Рябіченко, А. Сомик та ін.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета статті — є визначення сутності поняття "ліквідність банку", ефективність впровадження нових нормативів ліквідності LCR та NSFR в практику діяльності банків і їх вплив на функціонування українських банківських установ.

## ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Враховуючи значення ліквідності як для банківської системи, так і для кожної банківської установи, необхідно визначити її сутність, розглянути існуючі в науковій літературі тлумачення щодо її змісту. Сьогодні не має однозначного визначення банківської ліквідності. Зауважимо, що залежно від цілей аналізу або досліджень, окремі науковці наводять різні тлумачення сутності категорії "ліквідність банку". Існує два основних підходи до трактування даного поняття: по-перше, ліквідність банку визначається як можливість використання деякого активу банку як готівкових коштів або швидкого перетворення його в готівку, а також як здатність активу зберігати при цьому свою номінальну вартість незмінною; по-друге, ліквідність банку трактується як якісна характеристика об'єкта економічних відносин, як здатність погашати свої зобов'язання в

строк. Основні підходи до визначення поняття ліквідності банку представлені в Таблиці 1.

Отже, ліквідність банку забезпечується збалансованістю активів та пасивів та відповідністю строків розміщення активів до строків залучення пасивів згідно з банківським балансом.

Ризик ліквідності — це неспроможність банку виконати свої зобов'язання в момент погашення без негативного впливу на фінансовий стан банку. Ефективне управління ризиком ліквідності забезпечує спроможність банку виконувати свої зобов'язання в момент погашення й зменшує ймовірність розвитку несприятливої ситуації. Це набуває важливого значення з огляду на те, що криза ліквідності навіть в одній банківській установі може мати системні наслідки.

Управління ліквідністю банків — необхідна умова їх ефективної діяльності та, як наслідок, стабільної банківської системи країни. "Управління ліквідністю здійснюється з такими цілями: здійснення ефективної грошово-кредитної політики держави; контроль за діяльністю банків з метою забезпечення стабільності функціонування банківської системи; виконання економічних нормативів ліквідності відповідно до нормативних документів центрального банку; здійснення ефективної банківської діяльності кожної окремої установи з одночасним одержанням прибутку; підтримка достатнього рівня ліквідності в банківській системі для безпечно-го функціонування банківських інститутів; забезпечення довіри вкладників до банківської системи країни в цілому для уникнення ситуацій банківської паніки; попередження системного ризику ліквідності, який неминує призводить до краху та банкрутств" [1].

"Регулювання ліквідності з боку НБУ може здійснюватися за допомогою специфічних важелів, процедур, а коректніше — інструментів. У найпростішому розумінні інструмент — це те, чим безпосеред-



ньо чинять вплив на об'єкт. Адаптуючи дане визначення на банківську сферу і враховуючи специфіку (ліквідність), та основний об'єкт (банк / банківська система), можна стверджувати, що в теорії та практиці банківського менеджменту інструмент являє собою специфічний важіль, за допомогою якого органи контролю (менеджмент окремого банку, центральний банк або міжнародні регулятори) чинять вплив на ліквідність з метою приведення її до бажаного рівня" [2].

Так, у Постанові НБУ № 615 "Про затвердження Положення про застосування Національним банком України стандартних інструментів регулювання ліквідності банківської системи" структуровано інструменти регулювання ліквідністю банку і банківської системи [3].

Сьогодні регулювання ліквідності банківської системи здійснюється в межах визначених монетарних параметрів та в обсягах, що необхідні для їх збалансування й управління грошово-кредитним ринком. Це досягається шляхом застосування стандартних інструментів.

Основною метою інструментів управління ліквідністю банківської установи — це забезпечення оптимального рівня ліквідності, задля виконання всіх вимог кредиторів банку. Інструменти управління ліквідністю банківської установи мають забезпечити оптимальний рівень ліквідності для досягнення поставленої мети. На макрорівні управління ліквідністю банківських установ здійснює НБУ за допомогою таких інструментів, як обов'язкові економічні нормативи, резервні вимоги, стабілізаційні кредити, ставка рефінансування.

Позитивно на ліквідності банківських установ і безпеці їх ліквідності позначилися регуляторні новації НБУ, що запроваджені регулятором останніми роками. Так, НБУ в 2016 р. було запроваджено новий інструмент екстреної підтримки ліквідності банківських установ — Emergency liquidity assistance — з метою покриття тимчасового дефіциту ліквідності банків за вичерпання інших джерел її підтримки. В 2017 р. банківським установам було створено умови для більш ефективного управління валютною ліквідністю завдяки збільшенню можливого обсягу закупівлі валюти на міжбанківському ринку у власну позицію (з 0,5% до 1% від розміру регулятивного капіталу), що також позитивно позначилося на ресурсоутворювальній, кредитній, валютній безпеках, безпеці ліквідності банківських установ і фінансовій безпеці банку загалом.

У 2018 р. НБУ для більш точної оцінки ліквідності запровадив новий пруденційний норматив — коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR). Це мінімально необхідний рівень ліквідності банку для покриття чистого очікуваного відпливу коштів з банківської установи протягом 30 днів з урахуванням стрес-сценарію. Це сприяло підвищенню рівня ресурсоутворювальної, депозитної безпеки, безпеки ліквідності банківських установ і фінансової безпеки банку загалом. Введений новий коефіцієнт LCR за 2019 рік досягнув нормативного значення 100%. НБУ протягом періоду його запровадження поетапно підвищував норматив коефіцієнта — з 80% до 100% на-

прикінці 2019 року. Це підтверджує забезпечення банківських установ ліквідністю в розмірах, що достатні для повного виконання своїх зобов'язань впродовж 30 днів в умовах кризи в національній, а також в іноземних валютах.

У лютому 2020 р. НБУ уточнив вимоги банкам до виконання нормативу LCR в іноземній валюті, співвідношення зобов'язань яких в іноземній валюті до всіх зобов'язань становить менше 5%. Так, банківські установи розраховуватимуть LCR в іноземній валюті для цілей нагляду, але не будуть мати зобов'язання забезпечувати дотримання його значення на рівні 100%. Такий підхід зменшить регуляторне навантаження на банківські установи, що не працюють з іноземною валютою та сприятиме підвищенню рівня валютної безпеки, безпеки ліквідності банку.

З серпня і до кінця 2020 р. у тестовому режимі, а з 2021р. — став обов'язковим для застосування — введений коефіцієнт чистого стабільного фінансування чи NSFR (англ. Net Stable Funding Ratio). Його мінімальне значення — не менше 100%).

Отже, сьогодні "основними економічними нормативами які встановлені НБУ, для регулювання ліквідності є:

— коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) — норматив ліквідності, який установлює мінімально необхідний рівень ліквідності для покриття чистого очікуваного відпливу грошових коштів протягом 30 календарних днів з урахуванням стрес-сценарію. Нормативне значення LCR складає 100 %" [4];

— "коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR) — норматив ліквідності, який установлює мінімально необхідний рівень стабільного фінансування, достатній для забезпечення фінансування діяльності банку на горизонті один рік. Банк розраховує зазначений коефіцієнт відповідно до "Методики розрахунку коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR)" [5].

Встановленні НБУ нормативи ліквідності банківських установ, спрямовані на забезпечення фінансової стабільності банківської системи України. Вказані нормативи ліквідності оцінюються з позиції потоку грошових коштів з врахуванням як притоків, так і відтоків (надходжень і потреб) грошових коштів, що дає змогу прогнозувати ризики ліквідності банків та мінімізувати їх.

В даний час проблема ліквідності банків є дуже актуальною. Метою аналізу ліквідності банку є оцінка та прогнозування можливостей банку щодо своєчасного виконання своїх зобов'язань за умови збереження достатнього рівня дохідності. Перед банком постає завдання пошуку оптимального співвідношення між активами та зобов'язаннями як зі сторони забезпечення потреб ліквідності, так і їх дохідності й вартості. Для прикладу розглянемо як воно вирішується в ПАТ КБ Приватбанк.

Для моніторингу поточного стану ліквідності АТ КБ Приватбанк здійснює управління ліквідністю в межах операційного дня за допомогою побудови платіжного календаря банку, проводячи щоденний розрахунок показників ліквідності відповідно до вимог НБУ. Оцінку

**Таблиця 2. Динаміка нормативів ліквідності АТ КБ Приватбанк, відповідно до вимог НБУ за 2017–2021 роки**

Норматив	Вимоги	Роки				
		01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022
Норматив миттєвої ліквідності (Н4)	≥ 20%	32,47	43,46	скасовано 02.09.2019 р.		
Норматив поточної ліквідності (Н5)	≥ 40%	155,54	141,98	скасовано 02.09.2019 р.		
Норматив короткострокової ліквідності (Н6) <i>/скасовано з 23 березня 2022 р.</i>	≥ 60%	99,76	97,74	100,41	92,92	93,76
Норматив коефіцієнта покриття ліквідністю за всіма валютами (LCR <sub>ВВ</sub> )	не менше 100%	введено з 01.01.2019 р.		268,26	278,23	258,85
Норматив коефіцієнта покриття ліквідністю в іноземній валюті в гривневому еквіваленті (LCR <sub>ІВ</sub> )	не менше 100%	введено з 01.01.2019 р.		307,71	218,18	200,36
коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR)	не менше 90%	введено з 01.01.2021 р.				156,57

дотримання банком показників ліквідності наведено в таблиці 2.

Поняття ліквідності банку нерозривно пов'язано з категорією ризику. Ризик ліквідності означає, що існує ймовірність виникнення негативних подій у процесі діяльності банку, які викликані незбалансованістю структури активів і пасивів за термінами та змушують банк у відповідний момент купувати платіжні засоби за вищою ціною або навіть втрачати вартість своїх активів.

Згідно даних звіту АТ КБ Приватбанк: "Ризик ліквідності — імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок неспроможності банку забезпечувати фінансування зростання активів та/або виконання своїх зобов'язань у належні строки" [6].

Таким чином можна виділили ряд чинників, що можуть впливати на ліквідність АТ КБ Приватбанк, враховуючи сьогодишню політично та економічно нестабільну ситуації в країні (Таблиця 3).

"Стратегічними завданнями політики АТ КБ Приватбанку в частині управління ризиком ліквідності є: підтримання показників ліквідності на рівні вище нормативного, мінімізація ризику ліквідності шляхом підтримання достатнього обсягу високоякісних ліквідних активів як можливого джерела забезпечення на випадок реалізації стресових ситуацій, лімітування концентрації залучених коштів шляхом формування диверсифікованої ресурсної бази тощо" [7].

В свою чергу контроль за ризиком ліквідності в АТ КБ Приватбанк реалізується за допомогою дотримання, як відповідних регуляторних норм ліквідності, а саме: короткострокової, покриття ліквідністю (LCR) та нормативу довгострокової ліквідності (NSFR), так і відповідних лімітів та вимог щодо обсягу високоякісних ліквідних активів, показниками розривів ліквідності та показниками концентрації джерел фінансування. Зас-

тосування інструментів моніторингу достатності та якості компонентів ліквідності, планування та прогнозування її обсягів, регулювання рівня ліквідності банку шляхом застосування профілактичних заходів, контроль за станом всіх складових ліквідності — все це в комплексі надає можливість АТ КБ Приватбанк залишатися фінансово стійким навіть в умовах системної фінансової кризи.

З метою ефективного управління ліквідністю для сприяння забезпечення підвищення рівня фінансової безпеки банківської установи вітчизняними банками задіяно переважно правління банку, наглядові ради та спеціалізовані департаменти та управління, що концентруються на ризиковій проблематиці та переймаються чи виключно ризиками, що пов'язані з формуванням і використанням ліквідності, а також іншими ризиками.

Тривалий час в банківській системі України наявна надлишкова ліквідність, про надлишкову ліквідність свідчать виконання нових нормативів LCR та показника NSFR. Це означає, що банки максимально ефективно не використовують наявні ресурси та втрачають можливість отримання додаткового доходу, це призводить до недокредитування економіки та перенаправлення вільних ресурсів у державні цінні папери, що дозволяє банкам підтримувати ліквідність на високому рівні, але й не втрачати максимально доходів, тому що переважаюча кількість цінних паперів у портфелі банків високодохідні (ОВДП та депозитні сертифікати НБУ) і рефінансується НБУ.

Проте війна внесла свої корективи. У нових обставинах воєнного часу, банківська система України отримала нові виклики. У перші дні після початку війни банки взяли в НБУ рекордні обсяги рефінансування, аби підтримати власну ліквідність та забезпечити запити клієнтів на зняття коштів та розрахунки. На початок листопада 2022 р. українські банки

**Таблиця 3. Основні чинники впливу на ліквідність АТ КБ Приватбанк**

Чинники впливу на ризик ліквідності АТ КБ «Приватбанк»	Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– структура та динаміка активів і пасивів;</li> <li>– якість кредитного портфеля і портфеля цінних паперів;</li> <li>– рівень організації банківського менеджменту і маркетингу;</li> <li>– кваліфікація і досвід управлінського персоналу;</li> <li>– репутація банку;</li> <li>– структура і динаміка клієнтської бази</li> </ul>

акумулювали на своїх кореспондентських рахунках та в депозитних сертифікатах НБУ рекордні обсяги тимчасово вільних коштів — понад 400 млрд. грн. Попри складну ситуацію в економіці, яку спровокувала війна, обсяги надлишкової ліквідності зростають. Якщо влітку вони коливалися в межах 200—250 млрд. грн, то восени перетнули позначку 300 млрд. грн і стрімко попрямують у напрямку половини трильйона гривень.

## ВИСНОВКИ

Отже, ліквідність банку — це здатність банку забезпечити повне і своєчасне виконання своїх фінансових зобов'язань. Рівень банківської ліквідності безпосередньо впливає на стійкість всієї банківської системи. Важливим напрямом функціонування банку та його ефективного управління являється аналіз ліквідності з використанням методів, що враховують його особливості та дотриманням обов'язкових економічних нормативів, запроваджених НБУ. Для ефективного управління ліквідністю банки повинні здійснювати аналіз ліквідності на основі тих методів, які враховують їхні особливості з одночасною умовою дотримання нових економічних нормативів. Ліквідність банку є запорукою його надійності та являється основою його довгострокової діяльності. Запровадження НБУ нових нормативів ліквідності сприяло зниженню ризику кризи ліквідності українських банків і сприяло підвищенню платоспроможності банків, що в цілому позитивно позначилося на зростанні системної стабільності банківського ринку.

### Література:

1. Чібісова В. Ю. Проблема забезпечення ефективного регулювання ліквідності банків в сучасних умовах. *Бізнесінформ*. 2020. № 2. С. 350—357. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-2\\_0-pages-350\\_357.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-2_0-pages-350_357.pdf) (дата звернення: 23.01.2023 р.).
2. Чібісова В. Ю. Удосконалення інструментів регулювання ліквідності банків України. *Вісник Університету банківської справи*. 2017. № 1 (28) С. 51—59. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2021/77.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2021/77.pdf) (дата звернення: 23.01.2023 р.).
3. Положення про застосування Національним банком України стандартних інструментів регулювання ліквідності банківської системи: Постанова Правління НБУ № 615 від 17.09.2015. URL: [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua) (дата звернення: 24.01.2023 р.).
4. Постанова Правління НБУ "Про запровадження коефіцієнта покриття ліквідністю (LCR)" від 15 лютого 2018 року № 13. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 24.01.2023 р.).
5. Постанова Правління НБУ "Про запровадження коефіцієнта чистого стабільного фінансування (NSFR)" від 24 грудня 2019 року № 158. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 23.01.2023 р.).
6. Звіт АТКБ Приватбанк. Офіційний сайт АТКБ "Приватбанк". URL: <https://privatbank.ua> (дата звернення: 24.01.2023 р.).
7. Офіційний сайт АТКБ "Приватбанк". URL: <https://privatbank.ua> (дата звернення: 24.01.2023 р.).

8. Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції (у розрізі банків). Національний Банк України. 2022. URL: <https://bank.gov.ua>. (дата звернення: 25.01.2023 р.).

9. Карлін, М., Шматковська, Т., Борисюк, О. Банківські інновації в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/447/429> (дата звернення: 26.01.2023 р.).

10. Корнєєв В. В. Особливості і нові можливості розвитку банківської системи України. Криза банківської системи: причини і шляхи виходу. Матеріали Науково-практичної конференції, м. Київ, 10 червня 2015 року. Асоціація українських банків: Університет банківської справи НБУ (м. Київ); відп. ред. С.М. Аржевітін. К.: УБС НБУ, 2015. С. 65—67.

11. Косарева І.П., Крамська Д.О. Ліквідність банку: сутність та вплив основних факторів на діяльність банків. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 29. С. 99—103. URL: [http://bses.in.ua/journals/2018/29\\_1\\_2018/22.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/29_1_2018/22.pdf) (дата звернення: 26.01.2023 р.).

12. Краснова І. В. Роль та місце банківської системи в забезпеченні економічного зростання в умовах фінансової інтеграції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 21. С. 63—69. URL: [http://www.invest-plan.com.ua/pdf/21\\_2016/13.pdf](http://www.invest-plan.com.ua/pdf/21_2016/13.pdf) (дата звернення: 28.01.2023 р.).

13. Коваленко В. Роль банків в економічному зростанні в умовах глобалізації фінансового простору. Сучасні детермінанти фіскальної політики: локальний та міжнародний вимір: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. [Тернопіль, 8—9 верес. 2021 р.], редкол.: О. М. Десятюк, А. Я. Кізіма, О. І. Тулай та інш. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С. 181—183. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45164/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202021.pdf> (дата звернення: 28.01.2023 р.).

14. Еркес О., Гордієнко Т. Нові нормативи ліквідності в системі ризик-орієнтованого нагляду за діяльністю банків України. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/20\\_ukr/82.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/82.pdf) (дата звернення: 28.01.2023 р.).

15. Новосьолова О.С. Ліквідність банку та банківської системи України як індикатор ефективності банківської діяльності. *Гроші, фінанси і кредит*. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 76—82. URL: [http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_3/31\\_70\\_3\\_2/16.pdf](http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_2/16.pdf) (дата звернення: 30.01.2023 р.).

16. Карлін, М., Шматковська, Т., Борисюк, О. Банківські інновації в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/447/429> (дата звернення: 30.01.2023 р.).

### References:

1. Chibisova, V. Y. (2022), "Problem of ensuring effective regulation of banks' liquidity in modern conditions", *Businessinform*, [Online], vol. 2, pp. 350—357, available at: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-2\\_0-pages-350\\_357.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-2_0-pages-350_357.pdf) (accessed January 23, 2023).

2. Chibisova, V. Y. (2017), "Improvement of instruments for regulating the liquidity of Ukrainian banks", Bulletin of the University of Banking, vol. 1 (28), pp. 51-59, available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2021/77.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/77.pdf) (accessed January 23, 2023).

3. National Bank of Ukraine (2015), "Regulation on the use of standard instruments for regulating liquidity of the banking system by the National Bank of Ukraine", available at: [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua) (accessed January 24, 2023).

4. National Bank of Ukraine (2018), Resolution of the Board of the NBU "On the Introduction of the Liquidity Coverage Ratio (LCR)", available at: <https://bank.gov.ua> (accessed January 24, 2023).

5. National Bank of Ukraine (2019), Resolution of the Board of the NBU "On the Introduction of the Net Stable Funding Ratio (NSFR)", [Online], available at: <https://bank.gov.ua> (accessed January 23, 2023).

6. Official website of JSC CB Privatbank (2023), "Report of JSC CB Privatbank", [Online], available at: <https://privatbank.ua> (accessed January 24, 2023).

7. Official website of JSC CB Privatbank (2023) [Online], available at: <https://privatbank.ua> (accessed January 24, 2023).

8. National Bank of Ukraine (2022), "Economic standards and limits of open currency position (by banks)", [Online], available at: <https://bank.gov.ua> (accessed January 25, 2023).

9. Karlin, M., Shmatkovska, T. and Borysiuk, O. (2021), "Banking innovations in the context of the formation of the digital economy", Economy and Society, vol.27, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/447/429> (accessed January 26, 2023).

10. Kornieiev, V. V. (2015), "Features and new opportunities for the development of the banking system of Ukraine", Crisis of the banking system: causes and ways out. Materials of the Scientific and Practical Conference, Association of Ukrainian Banks: University of Banking of the National Bank of Ukraine, Kyiv, Ukraine, June 10, pp. 65—67.

11. Kosareva, I.P. and Kramaska, D.O. (2018), "Bank liquidity: the essence and influence of the main factors on the activity of bank", Black Sea Economic Studies, vol. 29, pp. 99—103, available at: [http://bses.in.ua/journals/2018/29\\_1\\_2018/22.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/29_1_2018/22.pdf) (accessed January 26, 2023).

12. Krasnova, I. V. (2016), "The role and place of the banking system in ensuring economic growth in the context of financial integration", Investments: practice and experience, vol. 21, pp. 63—69, available at: [http://www.investplan.com.ua/pdf/21\\_2016/13.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2016/13.pdf) (accessed January 28, 2023).

13. Kovalenko, V. (2021), "The role of banks in economic growth in the context of globalization of the financial space", Modern Determinants of Fiscal Policy: Local and International Dimension: Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference, ZUNU, Ternopil, Ukraine, September 8-9, pp. 181—183, available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45164/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80-%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202021.pdf> (accessed January 28, 2023).

14. Erkes, O. and Gordienko, T. (2019), "New liquidity ratios in the system of risk-based supervision of banks in Ukraine", available at: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/20\\_ukr/82.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/82.pdf) (accessed January 28, 2023).

15. Novoselova, O.S. (2020), "Liquidity of the Bank and the Banking System of Ukraine as an Indicator of the Efficiency of Banking Activities", Money, Finance and Credit, vol. 31 (70), no 3, pp. 76—82, available at: [http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_3/31\\_70\\_3\\_2/16.pdf](http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_2/16.pdf) (accessed January 30, 2023).

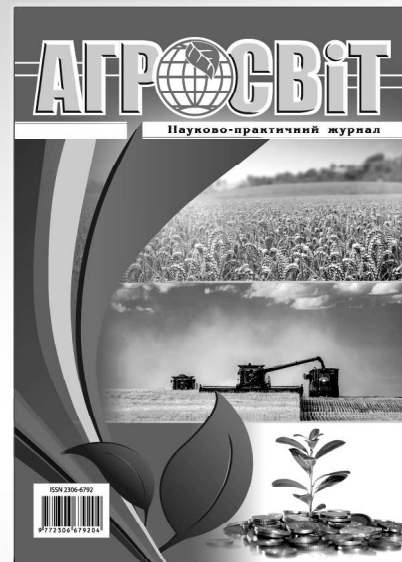
16. Karlin, M., Shmatkovska, T. and Borysiuk, O. (2021), "Banking innovations in the context of the formation of the digital economy", Economy and Society, vol.27, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/447/429> (accessed January 30, 2023).

*Стаття надійшла до редакції 08.02.2023 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. О. Драган,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6431-8825>

В. В. Зубченко,

к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1292-1726>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.5.44

## ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРАРНИХ ХОЛДИНГОВИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ

O. Drahan,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance,  
Bila Tserkva National Agrarian University

V. Zubchenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Bila Tserkva National Agrarian University

### PECULIARITIES OF THE FUNCTIONING OF AGRICULTURAL HOLDING COMPANIES IN UKRAINE

**У статті досліджено особливості функціонування аграрних холдингових компаній та їх вплив на розвиток аграрного сектору в сучасних умовах. Висвітлено нормативно-правове забезпечення створення та функціонування агрохолдингових компаній. Встановлено, що сучасні агрохолдингові формування є найбільш конкурентоспроможною формою організації агропромислового виробництва в Україні. Обґрунтовано переваги аграрних холдингових компаній порівняно з іншими типами сільськогосподарських підприємств. Виокремлено найбільші агрохолдинги в Україні за розміром виручки й земельного банку. Висвітлено рейтинг агрохолдингів-лідерів виробництва сільськогосподарської продукції, напрямки їх діяльності та спеціалізацію. Окреслено проблеми, пов'язані з недоліками організаційної та функціональної діяльності аграрної холдингової компанії як суб'єкта аграрного виробництва. Запропоновано заходи, що нададуть змогу аграрним холдинговим компаніям забезпечити позитивний еколого-економічний і соціальний ефект в умовах сталого розвитку сільського господарства та гарантування продовольчої безпеки країни.**

**The article examines the peculiarities of the functioning of agricultural holding companies and their influence on the development of the agricultural sector in modern conditions. The regulatory and legal support for the creation and functioning of agricultural holding companies is highlighted. As a result of the conducted research, it was established that there is no generally accepted or official definition of the concept of "agroholding" in Ukraine, which would be fixed by a certain normative legal act. It was found that modern agricultural holding formations are the most competitive form of organization of agro-industrial production in Ukraine, make a significant contribution to ensuring the food security of the state and increasing the export potential of the agricultural sector. The advantages of agricultural holding companies compared to other types of agricultural enterprises are substantiated. It was determined that agricultural holdings are characterized by a vertically integrated structure of activity, which provides for the emergence and functioning of complex integration relationships between the holding's participants and external entities at the cross-industry level, as a result of which the efficiency of their activities increases. The largest agricultural holdings in Ukraine in terms of revenue and land bank are singled out. The ranking of agricultural holdings-leaders in the production of agricultural products, their areas of activity and specialization is highlighted. It has been established that the creation of agricultural holding companies contributes to establishing direct relations between participants, reducing material costs and increasing income, ensuring the financial stability of structural elements, optimizing the process of profit distribution through the**

**interaction of financial and credit institutions with production, as well as a favorable investment and tax climate. The problems associated with the shortcomings of the organizational and functional activity of the agricultural holding company as a subject of agricultural production are outlined. Measures are proposed that will enable agricultural holding companies to ensure a positive ecological, economic and social effect in the conditions of sustainable development of agriculture and guaranteeing food security of the country.**

*Ключові слова: агрохолдинг, агробізнес, виробництво, сільськогосподарська продукція, спеціалізація, земельний банк, концентрація.*

*Key words: agricultural holding, agribusiness, production, agricultural products, specialization, land bank, concentration.*

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

Сучасний етап розвитку аграрного сектору України відбувається в ринковому середовищі за умов жорсткої конкуренції та потребує нових підходів до організації ведення аграрного виробництва, створення сучасних організаційно-правових форм господарювання, підвищення ефективності агробізнесу. Ринкові відносини та аграрний потенціал нашої країни дав поштовх до створення нових агроформувань, які у процесі функціонування інтегрувалися в об'єднання холдингового типу.

Аграрні холдингові компанії з'явилися у зв'язку з необхідністю зміцнення позицій товаровиробників на ринку, збільшення ареалів сировинних зон для власного виробництва, підвищення рівня конкурентоспроможності за рахунок створення замкнутого господарського циклу та спільної логістики і координованого управління усім технологічним ланцюгом виробництва.

Сучасні агрохолдингові формування роблять значний внесок у забезпечення продовольчої безпеки держави та зростання експортного потенціалу аграрного сектору і є найбільш конкурентоспроможною формою організації агропромислового виробництва в Україні. За рахунок ефекту синергії вони досягають кращих результативних показників діяльності та отримують при цьому додаткові переваги на ринку.

Зважаючи на те, що процес становлення агрохолдингів розпочато відносно недавно, доцільно окреслити певні проблеми, пов'язані з недоліками організаційної та функціональної діяльності аграрної холдингової компанії як суб'єкта аграрного виробництва.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

У вітчизняній науці за роки незалежності існує чимала кількість наукових публікацій з проблем становлення і розвитку агрохолдингових формувань в Україні. Теоретичні та прикладні аспекти функціонування агрохолдингів після їх появи постійно знаходяться у полі зору вчених-економістів. Проблемні питання становлення і діяльності агрохолдингів висвітлено в наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців, зокрема: С. Акманова, І. Бланка, О. Бородіної, А. Данкевича, Д. Деми, А. Діброви, О. Єранкіна, С. Дідус, Т. Зінчук, Ю. Карпишина, О. Могильного, О. Мороза, М. Солдато-

ва, Г. Черевка, У. Шарпа та ін. Водночас, незважаючи на вагомий за кількістю масив праць з обраної тематики, відчувається потреба у систематизації й комплексному представленні питання сутності та особливостей функціонування аграрної холдингової компанії, що за сучасних реалій набуває особливого значення й залишається надзвичайно актуальним серед багатьох науковців.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою написання статті є дослідження особливостей функціонування аграрних холдингових компаній на сучасному етапі та визначення їх впливу на розвиток аграрного сектору України.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Аграрні холдинги та їх учасники — аграрні холдингові (материнські) компанії та корпоративні (дочірні) підприємства — є відносно новою організаційно-правовою формою ведення агробізнесу в Україні, що акумулюють значні земельні, фінансові та матеріально-технічні ресурси для забезпечення високорентабельного виробництва, переробки, зберігання та/або реалізації сільськогосподарської продукції [1].

У результаті проведеного дослідження встановлено, що загальноприйняте або офіційне визначення поняття "агрохолдинг" в Україні, що було б закріплене певним нормативно-правовим актом, відсутнє. Натомість в науковій літературі існує безліч різноманітних варіантів тлумачення його сутності. Проте більшість трактувань є похідними від визначення холдингової компанії, що наведено в Законі України "Про холдингові компанії в Україні" [2].

У сучасному розумінні агрохолдинг — це потужний бізнес-проект, створений для примноження капіталу його засновників, при цьому материнська компанія, володіючи контрольним пакетом акцій дочірніх підприємств, здійснює управління і контроль за їх діяльністю й завдяки цьому об'єднує їх в одну монолітну організаційну структуру з відповідними цілями, місією, баченням, яке забезпечує координування діяльності всіх структурних підрозділів агрохолдингу зі збереженням цілісності і керованості всієї структури [3].

Зокрема, А.М. Статівка визначає агрохолдингову компанію як специфічну форму володіння корпоративними правами, за якої материнська компанія, маючи

контрольний пакет акцій інших підприємств, управляє ними, контролюючи їх діяльність, при їх об'єднанні в єдину організаційно-правову структуру з відповідними метою та цілями [4].

О.О. Єранкін пропонує визначати "агрохолдинги" або "агропромислові формування" як узагальнені поняття, які характеризують принципово новий тип учасника аграрного виробництва (або агробізнесу), котрий відзначається максимальним використанням капіталістичного типу виробництва або перенесенням досвіду такої діяльності з інших сфер економіки в агробізнес, і ґрунтується на значній капіталізації бізнесу, залученні інвестицій та максимально можливій ніші на ринку [5, с. 104].

У свою чергу, В.Г. Андрійчук взагалі вважає некоректним використання терміну "агрохолдинг" з огляду на багатогалузевість таких формувань і пропонує інші варіанти: "холдинг агропродовольчого комплексу", "продагрохолдинг", "агропродхолдинг", "фінпродагрохолдинг", "промагрохолдинг". Кожний агрохолдинг — це завжди агропромислова фірма, але не кожна агропромислова фірма — це агрохолдинг [6, с. 46—48].

Вважаємо, що одним із влучних серед існуючих визначень видається дефініція В.Ю. Уркевича, поєднана з доповненням О.М. Савельєвої, в якому аграрною холдинговою компанією (агрохолдингом) пропонується вважати публічне акціонерне товариство, яке володіє, користується та розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше аграрних господарських товариств, якщо в таких корпоративних сільгоспідприємствах частка сільгосптоваровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75 відсотків [7, 8]. Саме таке визначення найбільш відповідає дійсності, оскільки агрохолдингові компанії виступають ефективним інструментом залучення вітчизняних або іноземних інвестицій у модернізацію та розвиток сільського господарства. Тому механізм функціонування агрохолдингів можливо реалізувати саме через публічні акціонерні товариства, оскільки останні мають можливість здійснювати публічну пропозицію акцій, а також розміщувати останні на фондових біржах відповідно до п. 152 ч. 1 ст. 2 Закону України "Про акціонерні товариства" [9], що приватні акціонерні товариства здійснювати не в змозі. Саме тому агрохолдинги через їх інвестиційний потенціал і потрібні визнати публічними акціонерними товариствами.

Зауважимо, що агрохолдингам властива вертикально інтегрована структура діяльності. Під вертикально інтегрованою структурою агрохолдингу слід розуміти організаційну систему управління виробництвом сільськогосподарської продукції, що включає єдиний керівний центр (головна, материнська компанія) та ланцюг підприємств (залежних, дочірніх), які послідовно беруть участь у виробництві, переробленні, логістиці, продажу готової продукції, що дає можливість сформувати замкнений технологічний процес виробництва. Водночас система управління підприємством завжди спрямована на забезпечення його конкурентоспроможності в ринкових умовах і всебічного задоволення потреб за оптимального використання ресурсів [10, с. 97]. Вертикально інтегрована структура передбачає виникнення й функціонування складних зв'язків як між учасниками хол-

дингу, так і зовнішніми суб'єктами. В аграрному секторі інтеграційні зв'язки формуються на міжгалузевому рівні, що передбачає взаємодію сільськогосподарських підприємств з переробними. Завдяки цьому підвищується ефективність діяльності агрохолдингу.

Слід зазначити, що аграрні холдингові компанії у сільському господарстві й на аграрному ринку з'явилися не в результаті реформування аграрних відносин, а й наслідком глобалізації, оскільки на сьогодні в Україні вони переважно засновуються та функціонують з використанням іноземного капіталу. Правовий статус, порядок створення, реєстрація та діяльність аграрних холдингових компаній викладено у Законі України "Про холдингові компанії в Україні" [2], "Про акціонерні товариства" [9], Господарському та Цивільних кодексах України [11; 12].

Головною метою створення агрохолдингу є своєрідна відповідь аграрної економіки України вимогам ринку, спрямована на відновлення порушених міжгалузевих зв'язків сільськогосподарських і переробних підприємств, паритету цін між реалізованою сільськогосподарською продукцією та матеріально-технічними ресурсами промислового походження, завоювання нових секторів ринку і зниження витрат. Ці фактори підвищують вартість компанії, її капіталізацію, для досягнення яких необхідна ефективна робота всієї системи підприємств, що входять до агрохолдингу.

Мотивами створення агрохолдингів є: забезпечення власного виробництва сировиною; закріплення на ринку оренди землі в очікуванні відміни мораторію; диверсифікація фінансових ризиків при розміщенні фінансового портфеля з метою уникнення високих ризиків; контроль за процесами сільськогосподарського виробництва з метою забезпечення повернення раніше виданих кредитів; розширення ринків збуту продукції власного виробництва та сфери діяльності компанії; пільгове оподаткування [13, с. 140].

Основною перевагою аграрних холдингових компаній є підвищення конкурентоспроможності технологічно взаємопов'язаних підприємств за рахунок концентрації та мобілізації ресурсів на необхідних напрямках, оптимізації використання залучених капіталів для всіх підприємств. Раціонально використовуючи внутрішні ресурси і можливості ринку, що мобілізуються шляхом випуску різних цінних паперів, залучення довгострокових кредитів і т. п., агрохолдинги нарощують значні обсяги виробництва [1].

Так, у ст. 3 Закону України "Про холдингові компанії в Україні" зазначається, що холдингові компанії можуть утворюватися органами, уповноваженими управляти державним майном, державними органами приватизації самостійно або разом з іншими засновниками шляхом об'єднання у статутному капіталі холдингових корпоративних пакетів акцій (часток, паїв); іншими суб'єктами на договірних засадах. Тобто, засновниками аграрної холдингової компанії можуть бути як державні органи, так і приватні особи [2]. У випадках, передбачених законодавством про захист економічної конкуренції, аграрна холдингова компанія утворюється за умови попереднього отримання дозволу Антимонопольного Комітету України (відповідно до Положення про порядок подання заяв до Антимонопольного комітету

України про попереднє отримання дозволу на концентрацію суб'єктів господарювання [14]) або Кабінету Міністрів України на концентрацію чи узгоджені дії суб'єктів господарювання.

Зазначимо, що аграрна холдингова компанія набуває статусу юридичної особи з дати її державної реєстрації, що відбувається в порядку, визначеному Законом України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань" [15]. Вона має право вступати в договірні відносини з будь-якими юридичними або фізичними особами, органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Відповідно до трудового законодавства України, у такій компанії можуть працювати фізичні особи на підставі трудового договору.

Серед майна агрохолдингової компанії вагому частину складають земельні ділянки. Відповідно до положень земельного законодавства України, використання земельних ділянок аграрною холдинговою компанією здійснюється на підставі права власності чи права оренди за відповідною угодою. Слід зазначити, що на сьогодні передача засновником аграрної холдингової компанії як внеску до статутного капіталу земельної ділянки сільськогосподарського призначення, так само як і придбання її компанією, є неможливою. Право на купівлю сільськогосподарських земель в юридичних осіб виникне лише з 01.01.2024 року. При цьому площа придбаної земельної ділянки не повинна перевищувати 10 тис. га. Це зумовлено тим, щоб потужні аграрні холдингові компанії не монополізували ринок землі та не позбавили можливості громадян України скористатись своїм правом на купівлю земель сільськогосподарського призначення.

Аграрні холдингові компанії мають в обробітку відносно досить велику частку земель сільськогосподарського призначення. За останні дев'ять років кількість підприємств, земельний банк яких становить понад 10 тис. га збільшилася до 118 одиниць, а їхній сумарний земельний банк становить 6228,85 тис. га. На сьогодні 30 найбільших агрохолдингів орендують до 5 млн га угідь [16].

Встановлено, що рейтинг агрохолдингів-лідерів виробництва сільськогосподарської продукції в Україні та за обсягами земельного фонду змінюється щороку. Дослідження Agricultural Consulting за 2021-2022 рр. свідчать, що до початку війни в Україні функціонували 52 агрохолдинги, які використовували земельні ділянки для ведення товарного сільськогосподарського виробництва розташовані по всій території України. До п'ятірки найбільших агрохолдингів в Україні за розміром земельного банку, тобто кількістю оброблюваної й використовуваної як пасовища землі, належали такі компанії: KERNEL — 558 тис. га, Миронівський Хлібопродукт (МХП) — 368 тис. га, NCH (Агропросперіс) — 360 тис. га, UkrLandFarming — 358 тис. га та Астарта — 209 тис. га [17].

Варто зазначити, що окрім земельних ділянок, аграрна холдингова компанія у своїй виробничо-господарській діяльності використовує й інші майнові об'єкти. Статутний капітал такої компанії формується за рахунок вкладів засновників у формі холдингових корпоративних пакетів акцій (часток, паїв), а також додаткових

вкладів у формі різноманітного майна (у тому числі й майна сільськогосподарського призначення), коштів та нематеріальних активів, необхідних для забезпечення діяльності холдингової компанії. У свою чергу, перелік майнових об'єктів, що можуть перебувати у власності аграрної холдингової компанії та використовуватися при здійсненні останньою сільськогосподарської діяльності, не обмежується. Однак при цьому законодавство визначає, що частка у формі майна, коштів та нематеріальних активів, необхідних для забезпечення діяльності аграрної холдингової компанії, не повинна перевищувати 20 % її статутного капіталу [4].

Агрохолдинги можуть отримувати доходи не тільки на стадії виробництва продукції, а й на стадії переробки чи продажу кінцевому покупцеві. Власник має змогу організувати систему контролю над виробництвом, логістикою, переробкою і реалізацією, бачити прибуток на кожній стадії обігу продукції, уніфікувати фінансову модель. При цьому учасники подібного формування пов'язані між собою системою договірних або майнових відносин, що дозволяє материнській (головній) компанії регулювати виробничо-господарську діяльність дочірніх компаній. Вертикально-інтегровані агропромислові структури холдингового типу в змозі сформувати власний внутрішньокорпоративний ринок, що базується на регульованих витратах, трансфертних цінах, а також системі внутрішньогрупового кредитування.

Згідно дослідження аграрного Інтернет-видання Mizez, рейтинг найбільших аграрних холдингових компаній за розміром виручки станом на 2021 р. має такий вигляд: агрохолдинг "Кернел" — виручка складає 2329,5 млн доларів; агрохолдинг Нібулон — 1946,4 млн доларів; Миронівський хлібопродукт (МХП) - 1183,3 млн доларів; UkrLandFarming — 937,5 млн доларів; компанія Астарта — 347,5 млн доларів [18].

На сьогодні законодавством України не враховано специфіку виробничо-господарської діяльності аграрної холдингової компанії, що негативно впливає не лише на функціонування останньої, а також відображається на відносинах, що виникають за участю таких компаній. Нині більшість агрохолдингів бере курс на монокультурне виробництво, мотивуючи це тим, що необґрунтована диверсифікація бізнесу може звести нанівець переваги такого виробництва, а також прагнути отримати максимальний прибуток за рахунок виробництва високорентабельної сільськогосподарської продукції. Вони мають чітко визначену виробничу спеціалізацію, навколо якої відбувається нарощування виробничих, обслуговуючих, комерційних й інших господарських структур.

Встановлено, що агрохолдингові формування здебільшого спеціалізуються на виробництві найбільш високотехнологічних і високодохідних видів рослинницької продукції. Виробництво продукції тваринного походження є головним видом діяльності холдингів, які переважно спеціалізуються на виробництві молокопродуктів на експорт, молока, молоко — і м'ясопродуктів для потреб внутрішнього ринку. Дві третини агрохолдингів спеціалізуються на веденні зернового господарства в поєднанні з олієжировим або цукровиробництвом. Основними каналами реалізації продукції визначено постачання на зовнішні ринки та власні переробні підприємства олієжирової промисловості, які є на ринках впли-



вовими гравцями. Підконтрольні ж сільгосп підприємства, що спеціалізуються на веденні зернового господарства та виробництві цукрових буряків, забезпечують переробні підприємства сировиною [19].

Основними напрямками діяльності найбільших аграрних холдингових компаній є наступні. Агрохолдинг "Кернел" є найбільшим в Україні виробником та експортером соняшникової олії. Агрохолдинг Нібулон є одним із найбільших експортерів аграрної продукції. Його спеціалізація — пшениця 1—2 класів. У Миронівського хлібопродукту (МХП) основною спеціалізацією є переробка м'яса, рослинництво, птахівництво. Компанія UkrLandFarming спеціалізується на виробництві яєчної продукції, яєць, зернових культур. Агрохолдинг Астарт працює у галузі сільського господарства, тваринництва, виробництва цукру, переробки сої та біоенергетики [18].

Отже, агрохолдинги відіграють досить суттєву роль у розвитку аграрного сектору України та займають значне місце в структурі міжнародної торгівлі. На нашу думку, саме від потужних аграрних холдингових компаній залежатиме подальший розвиток аграрного сектору України в умовах глобалізації.

Слід зазначити, що існування агрохолдингів можна розглядати як головну загрозу для економічної конкуренції в аграрній сфері. Масштаби діяльності агрохолдингу, що може практично повністю сконцентрувати земельні ресурси в межах окремих сільських територій і, навіть, адміністративних районів, дозволяють йому монополізувати доступ до землі як основного засобу виробництва та провідного економічного активу у сільській місцевості. Через надконцентрацію земельних ресурсів в одних руках існує загроза розвитку монополізму на ринку оренди землі. У свою чергу, консолідація власності, перетворення сільськогосподарських підприємств у залежні асоційовані структури веде до монополізації ринку сільськогосподарської продукції [19].

Таким чином, під час господарювання аграрних холдингових компаній відбувається концентрація земель шляхом витіснення з ринку оренди землі певної кількості сільськогосподарських товаровиробників, що загострює соціально-економічну ситуацію на селі. Її основними характеристиками є: припинення існування сільськогосподарських підприємств у відповідній місцевості; втрата для певної кількості сільських жителів місця роботи; відсутність податкових надходжень до місцевих бюджетів; відсутність фінансування розвитку соціальної інфраструктури села, що традиційно здійснювалося сільськогосподарськими товаровиробниками. Така ситуація склалася тому, що в законодавчій сфері відсутня позиція щодо доцільності та перспектив функціонування агрохолдингів у сільськогосподарському виробництві. Цілком очевидно, що аграрні холдингові компанії завдають відчутної шкоди вітчизняному землеробству, імпортуючи генетично модифіковані рослини та ведучи монокультурне виробництво, що призводить до деградації сільськогосподарських угідь.

У свою чергу, потужні аграрні холдингові компанії мають найбільше можливостей для залучення інвестицій, у тому числі й іноземних. Вітчизняні агрохолдинги намагаються зробити свій бізнес більш ефективним і

конкурентоспроможним: нарощують земельний банк, інвестують в матеріально-технічну базу, впроваджують інноваційні екологічні інновації. Серед лідерів за цими напрямками — Кернел, МХП, Агропросперіс (AR Group).

Проте залучення іноземного інвестування має й певні негативні наслідки, серед яких можна виокремити: а) накопичення прибутків і розміщення грошових коштів за межами держави з використанням схем іноземного інвестування; б) переведення діючих українських підприємств у власність іноземного капіталу під час інвестиційної діяльності; в) зловживання спільним підприємством наданими податковими пільгами; г) використання статусу підприємств з іноземними інвестиціями для ввезення та реалізації на території України товарів без сплати акцизних та митних платежів; д) проходження за спрощеною процедурою сертифікації якості та відповідності. У такому разі при встановленні контролю за українським підприємством нерідко іноземні партнери проводять політику, спрямовану на ліквідацію вітчизняного виробника або налагоджують виробництво з метою отримання одностороннього прибутку.

Отже, створення агрохолдингів, з одного боку, є цілком природним наслідком прагнення бізнесу підвищувати власну ефективність за рахунок концентрації ресурсів в умовах глобалізованого аграрного ринку, але, з іншого — їх діяльність спричиняє зростання ризику монополізації ринку та обмеження економічної конкуренції, які матимуть своїми наслідками втрату ефективності виробництва та зростання суспільних витрат на виплату монопольної земельної ренти.

Поділяємо думку В.Ю. Уркевича, що для подолання негативних явищ необхідно:

1) законодавчо закріпити розміри земельних ділянок, що можуть перебувати у власності чи оренді аграрної холдингової компанії (безпосередньо чи її учасників — сільськогосподарських товаровиробників). Розміри таких ділянок мають бути науково обґрунтованими та такими, що не дозволяли б аграрній холдинговій компанії перетворюватися на монопольну структуру у певному сегменті аграрного ринку. Також можливим є й обмеження території функціонування аграрної холдингової компанії певним адміністративним районом;

2) встановити зобов'язання аграрної холдингової компанії сплачувати частину податкових платежів до бюджету за місцезнаходженням використовуваних нею земельних ділянок. Розмір таких платежів може визначатися виходячи з площ земельних ділянок, що використовуються агрохолдингом для виробництва сільськогосподарської продукції;

3) зобов'язати аграрну холдингову компанію надавати роботу для певної кількості мешканців сільських населених пунктів за місцезнаходженням земельних ділянок, які вони використовують. Кількість таких працівників може визначатися залежно від площі земельної ділянки, що використовується відповідним агрохолдингом. У разі невиконання такого обов'язку такий суб'єкт має сплатити відповідні кошти до місцевого бюджету [7].

На нашу думку, наведені заходи можуть бути дієвим способом збалансування державних й приватних інте-

ресів щодо розвитку аграрної сфери й функціонування агрохолдингів. З метою розбудови соціальної інфраструктури села за участю аграрних холдингових компаній можна застосовувати організаційно-правовий механізм державно-приватного партнерства, закріплений Законом України від 01 липня 2010 р. "Про державно-приватне партнерство" [20].

Варто зауважити, що важливим аспектом діяльності агрохолдингів є їх можливості щодо забезпечення продовольчої незалежності держави, переходу на європейські та світові стандарти якості сільськогосподарської та харчової продукції. Саме тому, діяльність агрохолдингів в умовах євроінтеграції розвитку аграрного сектору економіки України повинна чітко регламентуватися державою й спрямовуватися на забезпечення продовольчої безпеки, створення економічних умов існування сільського населення, відтворення селянства, підтримання екологічної рівноваги, збереження біорізноманіття тощо.

На нашу думку, державна аграрна політика щодо створення та функціонування аграрних холдингових компаній повинна формуватися, насамперед, у напрямі забезпечення сталого розвитку сільського господарства і сільських територій. Для цього виникає необхідність щодо посилення контролю за дотриманням аграрними холдинговими компаніями екологобезпечного використання земельних ресурсів та забезпечення відповідності європейським національним соціально-правовим стандартів у даній сфері.

Вважаємо, що запровадження та реалізація цих заходів забезпечить врахування інтересів селян, засновників аграрних холдингових компаній, українського суспільства та держави загалом.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, в статті визначено особливості функціонування аграрних холдингових компаній та їх вплив на розвиток аграрного сектору України в умовах сьогодення.

Систематизуючи думки вчених, можна стверджувати, що агрохолдинг є різновидом холдингової компанії або публічного акціонерного товариства, що об'єднує й контролює аграрних товаровиробників. Аграрна холдингова компанія за допомогою використання великих земельних площ займається виробництвом і/або переробкою, зберіганням, транспортуванням, реалізацією сільськогосподарської продукції з метою забезпечення корпоративних прав учасників.

Встановлено, що створення аграрних холдингових компаній сприяє налагодженню прямих зв'язків між учасниками, скорочення матеріальних витрат та збільшення доходу, забезпечення фінансової стійкості структурних елементів, оптимізації процесу розподілу прибутку через взаємодію фінансово-кредитних установ з виробництвом, а також сприятливого інвестиційного й податкового клімату.

Обґрунтовано, що аграрні холдингові компанії мають низку переваг порівняно з іншими типами сільськогосподарських підприємств, до яких варто зарахувати: застосування новітніх технологій у сільськогосподарсь-

кому виробництві, високий рівень техніко-технологічного забезпечення завдяки наявності потужної матеріально-технічної бази, зниження виробничих витрат за рахунок економії на масштабах виробництва.

Запропоновано такі напрями розвитку функціонування аграрних холдингових компаній: 1) законодавче врегулювання питання регламентації правового статусу аграрних холдингових компаній і специфіки їхньої діяльності; 2) запровадження механізмів оподаткування діяльності агрохолдингів та контролю податкових надходжень до бюджетів відповідних територіальних громад; 3) дотримання аграрними холдинговими компаніями екологобезпечного використання земельних ресурсів у відповідності до європейських стандартів.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі слід пов'язати з дослідженням та ідентифікацією етапів запровадження прозорої специфіки оподаткування аграрних холдингових компаній, а також механізмів моніторингу й регулювання впливу їх діяльності на стан навколишнього природного середовища.

### Література:

1. Дударенко В. В. Поняття аграрних холдингів як суб'єктів аграрних правовідносин. Часопис Київського університету права. 2016. № 4. С. 286—290.
2. Про холдингові компанії в Україні: Закон України № 3528-IV від 15.03.2006. Відомості Верховної Ради України. 2006. № 34. Ст. 291.
3. Дем'яненко С. І. Розвиток та ефективність діяльності агрохолдингів в Україні / С.І. Дем'яненко, Н.П. Заріцька // GISAP. Economics, jurisprudence and management. 2013. № 1. С. 23—26.
4. Аграрне право: підручник / В. М. Корнієнко, Г. С. Корнієнко, І. М. Кульчій та ін.; за ред. А. М. Статівки. Вид. 2-ге, змін. Харків: Право, 2021. 416 с.
5. Єранкін О. О. Маркетинг в АПК України в умовах глобалізації: монографія / О.О. Єранкін. К.: КНЕУ, 2009. 419 с.
6. Андрійчук В. Г. Капіталізація сільського господарства: стан та економічне регулювання розвитку: [монографія] / В. Г. Андрійчук. Ніжин: Аспект-Поліграф, 2007. 216 с.
7. Уркевич В. Ю. Правові проблеми функціонування агрохолдингів в Україні. Право та інновації. 2013. № 4. С. 78.
8. Савельєва О. М. Про визначення поняття "аграрна холдингова компанія" в законодавстві України / О. М. Савельєва // Сучасний стан і перспективи розвитку держави і права в Україні очима студентів: зб. тез наук. доп. Всеукр. студент. наук. конф. (м. Дніпропетровськ, 12 березня 2010 р.). Дніпропетровськ: Дніпропетров. нац. ун-т імені Олеся Гончара. 2010. С. 89—91.
9. Про акціонерні товариства: Закон України № 514-VI від 17.09.2008. Відомості Верховної Ради України. 2008. № 50-51. Ст. 384.
10. Устенко А. О. Система управління підприємством. Вісник Прикарпатського університету. Серія "Економіка". 2014. Вип. X. С. 96—103.
11. Господарський кодекс України: чинне законодавство зі змінами та доповненнями станом на 03.10.2022 р. К.: ПАЛИВОДА А. В., 2022. 248 с.

12. Цивільний кодекс України: чинне законодавство зі змінами та доповненнями станом на 03.10.2022 р. К.: ПАЛИВОДА А. В., 2022. 456 с.

13. Данкевич А. Є. Передумови та основні принципи розвитку агрохолдингів / А. Є. Данкевич // Економіка АПК. 2011. № 5. С. 139—147.

14. Про затвердження Положення про порядок подання заяв до Антимонопольного комітету України про попереднє отримання дозволу на концентрацію суб'єктів господарювання (Положення про концентрацію). Розпорядження АМКУ № 33-р від 19.02.2002 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0284-02#Text>

15. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань: Закон України № 755-IV від 15.05.2003. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 31—32. Ст. 263.

16. Дребот О. І., Тарнавський В. А. Сучасний стан та тенденції розвитку сільськогосподарського землекористування в Україні. Агроекологічний журнал. URL: <http://journalagroeco.org.ua/article/view/263316>

17. Онлайн рейтинг агрохолдингів України за 2021-2022 роки. АгроКонсалтинг. URL: <http://surl.li/dnpsc>

18. Рейтинг найбільших аграрних холдингів України. Інтернет-видання Mizez. URL: <https://mizez.com/spetsproekt/pyat-krupneyshikh-agrarnykh-kholdingov-ukrainy-rey2055>

19. Кирилов Ю. Є. Роль та місце агрохолдингів в подальшому розвитку аграрного сектору економіки України / Ю. Є. Кирилов // Таврійський науковий вісник: наук. журн. Вип. 87. Херсон: Гринь Д.С., 2014. С. 222—233.

20. Про державно-приватне партнерство: Закон України № 2404-VI, від 01.07.2010. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 40. Ст. 524.

#### References:

1. Dudarenko, V.V. (2016), "The concept of agrarian holdings as subjects of agrarian legal relations", *Chasopys Kyivs'koho universytetu prava*, vol. 4, pp. 286—290.

2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On Holding Companies in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3528-15#Text> (Accessed 15 March 2006).

3. Dem'ianenko, S.I. and Zarits'ka, N.P. (2013), "Development and effectiveness of agricultural holdings in Ukraine", *GISAP. Economics, jurisprudence and management*. vol. 1, pp. 23—26.

4. Stativka, A.M. Korniienko, V.M. and Korniienko, H.S. (2021) *Ahrarne pravo [Agrarian law]*, 2nd ed, Pravo, Kharkiv, Ukraine.

5. Yerankin, O.O. (2009), *Marketynh v APK Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Marketing in the agricultural industry of Ukraine in the conditions of globalization]* KNEU, Kyiv, Ukraine.

6. Andriychuk, V.H. (2007), *Kapitalizatsiia sil's'koho hospodarstva: stan ta ekonomichne rehuliuвання rozvytku [Capitalization of agriculture: state and economic regulation of development]*, *Aspekt-Polihraf*, Nizhyn, Ukraine.

7. Urkevych, V.Yu. (2013), "Legal problems of the functioning of agricultural holdings in Ukraine", *Pravo ta innovatsii*, vol. 7, pp. 78.

8. Savel'ieva, O.M. (2010), "On the definition of the concept of "agrarian holding company" in the legislation of Ukraine", *Suchasnyj stan i perspektyvy rozvytku derzhavy i prava v Ukraini ochyma studentiv. Vseukrains'ka students'ka naukova konferentsiia [The current state and prospects for the development of the state and law in Ukraine through the eyes of students. All-Ukrainian student scientific conference]*, Dnipropetrovs'k, Ukraine, 12 March 2010. pp. 89—91.

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2008), The Law of Ukraine "About joint stock companies", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> (Accessed 17 September 2008).

10. Ustenko, A.O. (2014), "Enterprise management system", *Visnyk Prykarpats'koho universytetu, Seriia "Ekonomika"*, vol. X, pp. 96—103.

11. Palyvoda, A.V. (2022), *Hospodars'kyj kodeks Ukrainy: chynne zakonodavstvo zi zminamy ta dopovnenniamy stanom na 03.10.2022 r [Economic Code of Ukraine: current legislation with changes and additions as of October 3, 2022.]*, Kyiv, Ukraine.

12. Palyvoda, A.V. (2022), *Tsyvil'nyj kodeks Ukrainy: chynne zakonodavstvo zi zminamy ta dopovnenniamy stanom na 03.10.2022 r. [Civil Code of Ukraine: current legislation with changes and additions as of October 3, 2022.]*, Kyiv, Ukraine.

13. Dankevych, A.Ye. (2011), "Prerequisites and basic principles of development of agricultural holdings", *Ekonomika APK*, vol. 5, pp. 139—147.

14. Antimonopoly Committee of Ukraine (2002), "On the approval of the Regulation on the procedure for submitting applications to the Antimonopoly Committee of Ukraine for preliminary obtaining permission for the concentration of business entities (Regulation on concentration)", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0284-02#Text> (Accessed 19 February 2002).

15. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "On State Registration of Legal Entities and Natural Persons — Entrepreneurs", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text> (Accessed 15 May 2003).

16. Drebort, O.I. and Tarnavs'kyj, V.A. (2022), "The current state and trends in the development of agricultural land use in Ukraine", *Ahroekolohichnyj zhurnal*, vol. 2, available at: <http://journalagroeco.org.ua/article/view/263316> (Accessed 4 February 2023).

17. AhroKonsal'tynh (2022), "The Online rating of agricultural holdings of Ukraine for 2021—2022", available at: <http://surl.li/dnpsc> (Accessed 4 January 2023).

18. Mizez (2022), "Rating of the largest agricultural holdings of Ukraine", available at: <https://mizez.com/spetsproekt/pyat-krupneyshikh-agrarnykh-kholdingov-ukrainy-rey2055> (Accessed 4 January 2023).

19. Kyrylov, Yu.Ye. (2014), "The role and place of agricultural holdings in the further development of the agricultural sector of the Ukrainian economy", *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk*, vol. 58, pp. 222—233.

20. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), The Law of Ukraine "On Public-Private Partnership", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (Accessed 15 May 2022).

*Стаття надійшла до редакції 11.02.2023 р.*

М. О. Горна,  
к. е. н., доцент кафедри математичного моделювання та статистики,  
ДВНЗ "Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6011-5753>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.5.51

# СТАТИСТИКА ПРИТЯГНЕННЯ ДО АДМІНІСТРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК СКЛАДОВА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

M. Horna,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Mathematical Modeling and Statistics, Kyiv National University of Economics named after V. Hetman

## STATISTICS OF ATTRACTION TO ADMINISTRATIVE RESPONSIBILITY AS A COMPONENT OF INFORMATION SECURITY FOR STATE POLICY IMPLEMENTATION

*У статті проведено аналіз проблеми інформаційного забезпечення реалізації державної політики запобігання адміністративним правопорушенням статистикою притягнення до адміністративної відповідальності. Встановлено, що показники адміністративно-правової статистики відображають не тільки кількісну, а й якісну характеристику результатів діяльності адміністративних, правоохоронних органів та суду у зв'язку з чим дані цієї статистики відіграють важливу роль для реалізації державної політики, спрямованої на боротьбу з цими правопорушеннями. Від об'єктивної та якісної інформації про стан і результати заходів, спрямованих на запобігання адміністративних правопорушень залежить ефективність виявлення й усунення причин, які призводять до їх вчинення.*

*Сформовано напрямки реалізації такої політики та обгрунтовано необхідність прийняття управлінських рішень, спрямованих на реалізацію державної політики на основі системного аналізу даних статистики дотримання адміністративного законодавства.*

*Дослідження показало, що при реалізації державної політики необхідно поряд з показниками статистики притягнення до адміністративної відповідальності, також, враховувати показники соціальної статистики.*

*Наведено основні джерела-носії статистичної інформації у відповідній сфері. Проведено аналіз кількісного значення правопорушень за їх видами, динамікою, а також рухом справ у судах.*

*Дослідженням встановлено, що наразі, існуючий механізм опрацювання судової статистики більше спрямований на відображення поточного стану справ у судах, ніж на дослідження причин, які цей стан зумовили, а запропонована аналітична інформація дає дуже узагальнене бачення та не розкриває фактори, які вплинули на відповідні показники, вона не дозволяє виробити конкретні тактичні кроки для досягнення бажаних результатів.*

**Обґрунтовано необхідність використання для збору, обробки, перевірки та оприлюднення цифрових технологій, оскільки це сприяє зменшенню витрат часу та оптимізації процесу.**

**За результатами проведеної роботи запропоновано на законодавчому рівні передбачити обов'язок врахування органами виконавчої влади та їх посадовими особами статистики дотримання адміністративного законодавства, судової статистики, у вигляді адміністративних даних, при реалізації державної політики і прийнятті управлінських рішень, пов'язаних із реалізацією такої політики сприятиме покращенню ефективності боротьби з адміністративними правопорушеннями.**

**The article analyzes the problem of information support for the implementation of the state policy of prevention of administrative offenses with the statistics of bringing to administrative responsibility. It was established that the indicators of administrative and legal statistics reflect not only the quantitative, but also the qualitative characteristics of the results of the activities of administrative, law enforcement agencies and the court, in connection with which the data of these statistics play an important role in the implementation of state policy aimed at combating these offenses. The effectiveness of identifying and eliminating the causes that lead to their commission depends on objective and qualitative information about the state and results of measures aimed at preventing administrative offenses.**

**The directions for the implementation of such a policy have been formed and the need to make managerial decisions aimed at the implementation of state policy based on a systematic analysis of statistical data on compliance with administrative legislation has been substantiated.**

**The study showed that in the implementation of state policy, it is necessary to take into account the indicators of social statistics, along with the indicators of the statistics of bringing to administrative responsibility.**

**The main sources-carriers of statistical information in the relevant field are given. An analysis of the quantitative value of offenses by their types, dynamics, as well as the movement of cases in courts was carried out.**

**Research has established that currently, the existing mechanism for processing judicial statistics is more aimed at reflecting the current state of cases in courts than at researching the reasons that led to this state, and the proposed analytical information gives a very generalized vision and does not reveal the factors that influenced the relevant indicators. It does not allow you to develop specific tactical steps to achieve the desired results.**

**The need to use digital technologies for collection, processing, verification and publication is justified, as it helps to reduce time costs and optimize the process.**

**According to the results of the work carried out, it is proposed at the legislative level to provide for the obligation of executive authorities and their officials to take into account the statistics of compliance with administrative legislation, judicial statistics, in the form of administrative data, when implementing state policy and making management decisions related to the implementation of such policy will contribute improving the effectiveness of fighting administrative offenses.**

*Ключові слова: адміністративні правопорушення, правова статистика, дотримання адміністративного законодавства, реалізація державної політики, показники судової статистики, інформаційне забезпечення.*

*Key words: administrative offenses, legal statistics, compliance with administrative legislation, implementation of state policy, indicators of judicial statistics, information support.*

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

Правова статистика є однією з галузей статистики, завданням якої є кількісне дослідження тих явищ і про-

цесів, які належать до предмета діяльності судів, адміністративних і правоохоронних органів. Крім того, правова статистика вивчає показники діяльності самих цих органів і судів.

Різний характер правопорушень, які має враховувати правова статистика, а також особливості діяльності

установ, що здійснюють заходи контролю за ними, обумовлюють виділення трьох основних самостійних галузей правової статистики, які складають її систему:

1) кримінально-правову, що має своїм об'єктом кількісну сторону злочинності і заходи соціального контролю за нею;

2) цивільно-правову, безпосередній об'єкт якої — кількісна сторона цивільних правовідносин, що розглядаються судом, арбітражем, нотаріатом;

3) адміністративно-правову, об'єктом якої є кількісна сторона адміністративних правопорушень і заходів адміністративного впливу.

Правова статистика відображає всі стадії кримінального, цивільного й адміністративного процесів, причому всі вони характеризують, з одного боку, статистику рішень, що приймаються правоохоронними органами, і результатів їх виконання; з іншого — об'єктивну дійсність — абсолютні і відносні розміри тих правопорушень, з приводу яких приймаються ці рішення і оцінюються результати дій [1].

Водночас, показники адміністративно-правової статистики покликані відображати не тільки кількісну, а й якісну характеристику результатів діяльності адміністративних, правоохоронних органів та суду. При цьому, дані адміністративно-правової статистики мають особливе значення для реалізації державної політики, спрямованої на боротьбу з цими правопорушеннями, оскільки від об'єктивної та якісної інформації про стан і результати заходів, спрямованих на запобігання адміністративних правопорушень залежить ефективність виявлення й усунення причин, які призводять до їх вчинення.

У контексті зазначеного існує необхідність у дослідженні статистики притягнення до адміністративної відповідальності як складової інформаційного забезпечення державної політики запобігання адміністративним правопорушенням.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання правової статистики та адміністративно-правової відповідальності досліджувались такими вітчизняними вченими як І. В. Аксьонова, О. В. Гончар, О. О. Васечко, А. М. Єріна, І. О. Христинич. Проблеми аналізу статистики адміністративних правопорушень в Україні знайшли відображення у працях Л. І. Гінчук, Р. О. Кулинича, С. В. Заєць.

Праці цих вчених присвячені вирішенню питань дослідженню показників та статистичних методів аналізу стану дотримання адміністративного законодавства. Водночас, питання інформаційного-статистичного забезпечення реалізації державної політики, спрямованої на боротьбу з адміністративними правопорушеннями не знайшли вичерпного відображення у наукових працях.

Таким чином, ця проблематика потребує дослідження та узагальнення.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження інформаційного забезпечення реалізації державної політики запобігання адміністративним правопорушенням, вивчення системи по-

казників відповідної статистики та з'ясування їх значення для прийняття управлінських рішень в ході реалізації державної політики.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Відповідно до статті 6 Кодексу України про адміністративні правопорушення (далі — КУпАП) органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, громадські організації, трудові колективи розробляють і здійснюють заходи, спрямовані на запобігання адміністративним правопорушенням, виявлення й усунення причин та умов, які сприяють їх вчиненню, на виховання громадян у дусі високої свідомості і дисципліни, суворого додержання законів України.

Органи місцевого самоврядування, місцеві державні адміністрації, забезпечуючи відповідно до Конституції України додержання законів, охорону державного і громадського порядку, прав громадян, координують на своїй території роботу всіх державних і громадських органів по запобіганню адміністративним правопорушенням, керують діяльністю адміністративних комісій та інших підзвітних їм органів, покликаних вести боротьбу з адміністративними правопорушеннями [2].

Виходячи із завдань КУпАП можна сформулювати напрямки реалізації такої політики, а саме:

- охорона прав і свобод громадян, власності, конституційного ладу України, прав і законних інтересів підприємств, установ і організацій, встановленого правопорядку;
- зміцнення законності;
- запобігання правопорушенням;
- виховання громадян у дусі точного і неухильного додержання Конституції і законів України, поваги до прав, честі і гідності інших громадян, до правил співжиття, сумлінного виконання своїх обов'язків, відповідальності перед суспільством.

Науково-практичний коментар КУпАП дає визначення поняттю запобігання вчиненню адміністративних правопорушень як соціально спрямована діяльність держави, її органів та їх посадових осіб, громадських організацій та окремих громадян з виявлення причин та умов вчинення адміністративних правопорушень, ліквідації факторів, які сприяють формуванню антигромадських установок громадян, та забезпечення під час здійснення такої діяльності прав та свобод громадян [3].

Отже, реалізація державної політики, спрямованої на боротьбу з адміністративними правопорушеннями, так само як і прийняття управлінських рішень, пов'язаних із запобіганням адміністративним правопорушенням мають ґрунтуватися на системному аналізі даних статистики дотримання адміністративного законодавства та притягнення до адміністративної відповідальності.

Виходячи з Закону України "Про офіційну статистику" офіційна державна статистична інформація — задокументована кількісна та якісна, агрегована та репрезентативна інформація, отримана за результатами державних статистичних спостережень або сформована на основі адміністративних даних, що характеризує

масові явища і процеси, які відбуваються в економічній, соціальній, демографічній, екологічній, культурній та інших сферах життя суспільства в Україні та її регіонах. Адміністративні дані — дані, отримані державними органами (крім органів державної статистики), органами місцевого самоврядування та іншими юридичними особами відповідно до законодавства та задокументовані ними [4].

Діючи в межах прав та обов'язків, визначених нормами спеціального закону у сфері статистики органи Держстату готують і проводять статистичні спостереження за соціально-економічними та демографічними процесами в Україні та її регіонах, у тому числі за кількістю вчинених адміністративних правопорушень в усіх сферах життя суспільства. Відповідна статистична інформація надається державним органам та органам місцевого самоврядування. Така інформація потрібна для реалізації останніми своїх повноважень щодо прийняття рішень, спрямованих на вжиття дієвих заходів із профілактики та запобігання адміністративним правопорушенням.

Офіційну статистичну інформацію про адміністративні правопорушення використовує велика кількість різноманітних користувачів з різними потребами та вимогами — вчені, посадові особи державних органів та органів місцевого самоврядування, контролюючих органів, правоохоронних та судових органів [5].

Для повного та глибокого аналізу стану запобігання адміністративним правопорушенням, вивчення причин та умов їх вчинення необхідно дослідити зв'язок цих явищ з іншими об'єктивними умовами суспільного життя, що допоможе визначити всю сукупність існуючих факторів, які мали соціальне значення та спонукали до допущення протиправної поведінки. Тому при реалізації державної політики необхідно, також враховувати показники соціальної статистики, зокрема:

- показники статистики суспільного устрою;
- показники статистики рівня життя населення;
- показники статистики сфери обслуговування населення.

Аналіз стану боротьби з адміністративними правопорушеннями буде більш об'єктивним, якщо поруч із загальними коефіцієнтами дотримання адміністративного законодавства застосовувати комплекс диференційованих коефіцієнтів за різними рівнями: 1) коефіцієнти вчинення правопорушень та накладення адміністративних стягнень для різних груп населення; 2) коефіцієнти вчинення правопорушень та притягнення до відповідальності для певних суб'єктів; 3) коефіцієнти вчинення правопорушень та накладення адміністративних стягнень за різними територіями, регіонами, населеними пунктами; 4) коефіцієнти вчинення правопорушень та притягнення до відповідальності за об'єктами (наприклад, органами влади чи підприємствами), де вони були скоєні.

Показники структури адміністративних правопорушень доцільно вивчати: а) за об'єктами посягань; б) за суб'єктами правопорушень; в) за мірами відповідальності тощо. Комплексний підхід до вивчення динаміки вчинення адміністративних правопорушень та заходів їх запобігання вимагає аналізу трьох груп показників у комплексі.

Статтею 8 Закону України "Про офіційну статистику" визначається, що до джерел інформації, яка використовується для виробництва офіційної державної статистичної інформації, зокрема відносяться

- первинні та інші дані щодо респондентів, які підлягають статистичним спостереженням;
- адміністративні дані державних органів (крім органів державної статистики), органів місцевого самоврядування, інших юридичних осіб [4].

До недавнього часу основним носієм інформації щодо дотримання адміністративного законодавства була форма державного статистичного спостереження № 1-АП (річна) "Звіт про розгляд справ про адміністративні правопорушення та осіб, які притягнуті до адміністративної відповідальності", затверджена наказом Державної служби статистики України від 06.07.2018 № 120.

Проте, з метою приведення нормативних актів центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики, у відповідність із законодавством його було скасовано, а натомість не запроваджено відповідних публічних цифрових чи автоматизованих альтернатив, які б узагальнювали ці правопорушення. Очевидно, що відтепер виникнуть труднощі у отриманні інформації, яка потрібна для формування уявлення суспільством про тенденції у правопорушеннях, виявлення адміністративного тиску влади на населення або ж гонитви держави за кількісними показниками чи за створенням показного благополуччя [6].

На сайті Державної служби статистики України відображено інформацію про стан дотримання адміністративного законодавства лише даними за 2019 рік. Крім того, на підставі наказу Державної служби статистики України від 01.12.2021 № 299 втратили чинність Методологічні положення з організації державного статистичного спостереження про розгляд справ про адміністративні правопорушення та осіб, які притягнуті до адміністративної відповідальності, затверджені наказом Державної служби статистики України від 30.10.2013 № 333.

На сьогодні, актуальними джерелами статистичних даних про адміністративні правопорушення являються, затверджені наказом Державної судової адміністрації України від 23.06.2018 № 325 річні форми звітів щодо здійснення правосуддя місцевими та апеляційними судами № 1-п "Звіт судів першої інстанції щодо розгляду справ про адміністративні правопорушення" та № 2-п "Звіт судів апеляційної інстанції щодо розгляду апеляційних скарг у справах про адміністративні правопорушення" [7].

Запропонована статистична інформація дає можливість ознайомитись з кількісним значенням правопорушень за їх видами, динамікою, а також рухом справ у судах. Детальніше інформація за 2021 рік наведена у таблиці 1.

Законом України "Про судоустрій і статус суддів" покладено обов'язок з організації ведення в суді судової статистики на голів місцевих та апеляційних судів, а серед основних повноважень Державної судової адміністрації України (далі — ДСА України) визначено організацію роботи з ведення судової статистики [9].

**Таблиця 1. Розгляд місцевими загальними судами справ про адміністративні правопорушення (за видами правопорушень) за 2021 рік**

Види правопорушень	Знаходилося в провадженні справ					Закінчено провадження у справах			Відсоток закінчених провадження м справ, %		Розглянуто	
	2020	питома вага %*	2021	питома вага %*	Темп приросту, %	2020	2021	Темп приросту, %	2020	2021	2020	2021
Б	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
у галузі охорони праці і здоров'я населення	82 676	9,21	87981	9,09	6,42	72 117	80087	11,05	87,23	91	8 968	8879
які посягають на власність	13 533	1,51	12595	1,30	-6,93	12 450	11468	-7,89	92,00	91	5 375	5214
у сфері охорони природи, використання природних ресурсів, охорони культурної спадщини	21 797	2,43	17059	1,76	-21,74	20 424	16018	-21,57	93,70	94	14 352	11145
у промисловості, будівництві та у сфері використання паливно-енергетичних ресурсів	1	0,00	-	0,00	-	1	-	-	-	-	-	-
у сільському господарстві, порушення ветеринарно-санітарних правил	587	0,07	587	0,06	0,00	555	568	2,34	94,55	97	293	319
на транспорті, в галузі шляхового господарства і зв'язку	337 576	37,59	366601	37,86	8,60	306 649	324189	5,72	90,84	88	211 005	237725
у галузі житлових прав громадян, житлово-комунального господарства та благоустрою	2 085	0,23	2153	0,22	3,26	1 965	2000	1,78	94,24	93	636	618
у галузі торгівлі, громадського харчування, сфері послуг, в галузі фінансів і підприємницькій діяльності	51 454	5,73	86503	8,93	68,12	46 540	74574	60,24	90,45	86	17 263	29338
у галузі стандартизації, якості продукції, метрології та сертифікації	3	0,00	2	0,00	-33,33	3	1	-66,67	100,00	50	2	1
пов'язані з корупцією	8 638	0,96	10295	1,06	19,18	7 638	8911	16,67	88,42	87	4 583	5883
військові	25 207	2,81	24568	2,54	-2,54	24 380	23568	-3,33	96,72	96	18 670	18575
які посягають на громадський порядок і громадську безпеку	257 528	28,68	273402	28,24	6,16	241 192	252669	4,76	93,66	92	112 892	123584
які посягають на встановлений порядок управління	81 305	9,05	74530	7,70	-8,33	75 545	67691	-10,40	92,92	91	28 720	29201
які посягають на здійснення народного волевиявлення та встановлений порядок його забезпечення	2 537	0,28	1013	0,10	-60,07	2 071	855	-58,72	81,63	84	617	193
справи про порушення митних правил	13 099	1,46	10900	1,13	-16,79	11 745	9456	-19,49	89,66	87	9 722	7449
інші, передбачені законодавчими чи нормативними актами												
<b>УСЬОГО</b>	<b>898 026</b>	<b>x</b>	<b>968 189</b>	<b>x</b>	<b>7,81</b>	<b>823 275</b>	<b>872055</b>	<b>5,93</b>	<b>91,68</b>	<b>90</b>	<b>433 098</b>	<b>478124</b>

Джерело: сформовано автором за [8].



**Таблиця 2. Загальну статистику розгляду справ і матеріалів про адміністративні правопорушення**

Найменування респондента	Перебувало на розгляді (тис.)			Надійшло на розгляд (тис.)		
	2020	2021	Темп приросту, %	2020	2021	Темп приросту, %
Місцеві загальні суди, матеріали і справи про адміністративні правопорушення	908 752	980 201	7,9	853 217	910 516	6,7
Апеляційні загальні суди, матеріали і справи про адміністративні правопорушення	28 896	31 500	9,0	26 773	27 944	4,4
УСЬОГО	937 648	1 011 701	7,9	879 990	938 460	6,6

Джерело: сформовано автором за [10].

Формами звітів щодо здійснення правосуддя місцевими та апеляційними судами, затвердженими наказом ДСА України 23.06.2018 № 325 передбачається, що місцеві загальні суди подають відповідну звітність територіальним управлінням ДСА України. Територіальні управління ДСА України подають звітність ДСА України, а копію — органу державної статистики за місцезнаходженням відповідному апеляційному суду. Апеляційні суди подають звітність ДСА України, а копію — територіальному управлінню ДСА України. На сам кінець, ДСА України — подає свою звітність Державній службі статистики України, а копію — Верховному Суду.

Зазначена форма передбачає, серед іншого, інформацію про кількість справ, що перебували на розгляді у місцевому суді, кількість повернутих судом справ (в тому числі для належного оформлення), кількість розглянутих справ та кількість нерозглянутих справ на кінець звітного періоду, а також інформацію щодо кількості осіб, щодо яких розглянуто справи і щодо яких накладено адміністративні стягнення у розрізі статей Кодексу України про адміністративні правопорушення або адміністративного правопорушення, яке не ввійшло до Кодексу, але передбачене іншими законодавчими чи нормативними актами [7].

За даними статистичних звітів ДСА України, упродовж 2021 року на розгляд до загальних місцевих і апеляційних судів, надійшло 939 тис. (за 2020 рік — 880 тис.) справ і матеріалів про адміністративні правопорушення.

Із них, до місцевих загальних судів на розгляд надійшло 911 тис. справ і матеріалів (у 2020 році — 853 тис.), а до апеляційних загальних судів — 28 тис. (27 тис. у попередньому році).

При цьому, на розгляді місцевих загальних судів усього перебувало 980 тис. (у 2020 році — 909 тис.) справ і матеріалів про адміністративні правопорушення, на розгляді апеляційних загальних судів — 32 тис. (29 тис. за попередній рік) [10].

Детально інформацію про загальну статистику розгляду справ і матеріалів про адміністративні правопорушення наведено у таблиці 2.

Згідно з пунктом 1 частини першої статті 23 Закону України "Про національну поліцію" поліція відповідно до покладених на неї завдань здійснює превентивну та профілактичну діяльність, спрямовану на запобігання вчиненню правопорушень [11].

За статистичними даними Міністерства внутрішніх справ України протягом 2021 р. органами національної поліції України виявлено 5 млн 249 тис. (4 млн 762 тис.) (далі в тексті у дужках попередній рік) адміністративних правопорушень, що на 10,2 % більше порівняно з попереднім роком. За виявленими правопорушеннями складено 874 тис. (832 тис.) адміністративних протоколів та винесено 4 млн 375 тис. (3 млн 930 тис.) адміністративних постанов. Виявлено 3 млн 697 тис. (3 млн 498 тис.) осіб, які вчинили адміністративні правопорушення (на 5,7 % більше). Із них жінок — 442 тис. (394 тис.), неповнолітніх — 14,4 тис. (13,1 тис.).

Упродовж останніх п'яти років, з 2017 по 2021 рр. зберігається тенденція до збільшення (у середньому на 5,3 %) обсягу справ і матеріалів про адміністративні правопорушення, які надходять на розгляд до місцевих загальних судів.

Найпоширенішим видом серед адміністративних стягнень, застосованих місцевими загальними судами до осіб за вчинення адміністративних правопорушень, був і залишається штраф. Місцеві загальні суди оштрафували 439 тис. (399 тис.) осіб, що на 10,1 % більше порівняно з 2020 р. Загальна сума накладеного штрафу становила 2 млрд 940 млн грн (2 млрд 270 млн грн).

На 20,9 % збільшилася кількість осіб, до яких місцеві загальні суди за вчинення адміністративних правопорушень застосували попередження — 15,6 тис. (12,9 тис.).

Громадські роботи місцеві загальні суди призначили 6,8 тис. (7 тис.) правопорушникам, що порівняно з попереднім роком менше на 3,7 %.

Суспільно корисні роботи призначено 4,5 тис. (3,8 тис.) осіб, що на 17,7 % більше, проте їх частка від кількості всіх осіб, на яких накладено адміністративне стягнення, залишилася на рівні попереднього року — 0,9 % (0,9 %).

Адміністративний арешт призначено 5,1 тис. (4,7 тис.) осіб, які вчинили адміністративні правопорушення, що на 9,1 % більше.

Виправні роботи місцеві загальні суди застосували до 32 (35) осіб, які вчинили адміністративні правопорушення.

Місцевими загальними судами позбавлено спеціального права (як основний, так і додатковий вид адміністративного стягнення) 80,3 тис. (74 тис.) осіб, що на 7,9 % більше.

Позбавлення права обіймати певні посади або займатися певною діяльністю, як додатковий вид адміністративного стягнення, призначено 14 (10) особам.

Оплатне вилучення предмета, що був знаряддям вчинення чи безпосереднім об'єктом адміністративного правопорушення (як основний, так і додатковий вид адміністративного стягнення), застосовано до 275 (255) осіб.

Конфіскацію предметів, що були знаряддями вчинення або безпосередніми об'єктами адміністративного правопорушення (як основний, так і додатковий вид адміністративного стягнення), місцеві загальні суди застосували до 16,6 тис. (17,9 тис.) осіб.

У 2021 р. вилучено 55 (38) одиниць вогнепальної зброї, 136 (28) одиниць бойових припасів, 3,6 кг (2,5 кг) наркотичних засобів. Конфісковано 2 (26) автомобіля; товарів та цінностей на суму 17 млн 125 тис. грн; валюту на суму 832 тис. грн.

У структурі справ про адміністративні правопорушення, що надійшли на розгляд до місцевих загальних судів, найбільшу частку становили:

— справи про порушення правил дорожнього руху, що спричинило пошкодження транспортних засобів, вантажу, автомобільних доріг, вулиць, залізничних переїздів, дорожніх споруд чи іншого майна (ст. 124 КУпАП);

— справи про вчинення правопорушень, пов'язаних із керування транспортними засобами або суднами особами, які перебувають у стані алкогольного, наркотичного чи іншого сп'яніння або під впливом лікарських препаратів, що знижують їх увагу та швидкість реакції (ст. 130 КУпАП) — 15,6 % (16,3 %);

— справи про вчинення домашнього насильства, насильства за ознакою статі, невиконання термінового заборонного припису або неповідомлення про місце свого тимчасового перебування (ст. 1732 КУпАП) — 15,2 % (14,8 %);

— справи про порушення правил щодо карантину людей (ст. 443 КУпАП) — 7,3 % (8,4 %);

— справи про дрібне хуліганство (ст. 173 КУпАП) — 6 % (6,8 %);

— справи про порушення правил адміністративного нагляду (ст. 187 КУпАП) — 5 % (5 %);

— справи про невиконання батьками або особами, які їх замінюють, обов'язків щодо виховання дітей (ст. 184 КУпАП) — 4,9 % (4,5 %);

— справи про порушення порядку ведення податкового обліку, надання аудиторських висновків (ст. 1631 КУпАП) — 2,1 % (0,8 %);

— справи про розпивання пива, алкогольних, слабоалкогольних напоїв військовослужбовцями (ст. 17220 КУпАП) — 1,7 % (2 %);

— справи про порушення порядку проведення розрахунків (ст. 1551 КУпАП) — 1,5 % (1 %);

— справи про торгівлю з рук у невстановлених місцях (ст. 160 КУпАП) — 1,5 % (1,5 %);

— справи про дрібне викрадення чужого майна (ст. 51 КУпАП) — 1,3 % (1,5 %);

— справи про порушення правил використання об'єктів тваринного світу (ст. 85 КУпАП) — 1,2 % (1,8 %)

— справи про керування транспортним засобом особою, яка не має відповідних документів на право

керування таким транспортним засобом або не пред'явила їх для перевірки (ст. 126 КУпАП) — 1,2 % (0,9 %);

— справи про злісну непокору законному розпорядженню або вимозі поліцейського, члена громадського формування з охорони громадського порядку і державного кордону, військовослужбовця (ст. 185 КУпАП) — 1 % (1,2 %);

— справи про розпивання пива, алкогольних, слабоалкогольних напоїв у заборонених законом місцях або поява у громадських місцях у п'яному вигляді (ст. 178 КУпАП) — 1 % (1,2 %);

— справи про порушення вимог фінансового контролю (ст. 1726 КУпАП) — 0,9 % (0,8 %);

— справи про незаконне перетинання або спробу незаконного перетинання державного кордону України (ст. 2041 КУпАП) — 0,7 % (1,7 %);

— справи про несплату аліментів (ст. 1831 КУпАП) — 0,9 % (0,8 %);

— справи про неподання або несвоєчасне подання платіжних доручень на перерахування належних до сплати податків та зборів (обов'язкових платежів) (ст. 1632 КУпАП) — 0,7 % (1,4 %) [10].

Наразі, існуючий механізм опрацювання судової статистики більше спрямований на відображення поточного стану справ у судах, ніж на дослідження причин, які цей стан зумовили. Регулярні аналізи показників роботи судів, які здійснюються уповноваженими органами з системи правосуддя, є мало корисними з точки зору прийняття державних рішень. Безперечно, ця робота є важливою для розробки стратегічного бачення розвитку правосуддя, однак, оскільки відповідна аналітична інформація дає дуже узагальнене бачення та не розкриває фактори, які вплинули на відповідні показники, вона не дозволяє виробити конкретні тактичні кроки для досягнення бажаних результатів [12].

Важливо зазначити, що Законом України "Про офіційну статистику" передбачається створення статистичних інформаційних систем отримання, накопичення, оброблення та візуалізації адміністративних даних, що спрямовано на підтримку прийняття обґрунтованих управлінських рішень державними органами та органами місцевого самоврядування.

Отже, на законодавчому рівні закладено основу для використання статистики притягнення до адміністративної відповідальності для реалізації державної політики запобігання вчиненню адміністративних правопорушень.

Водночас, вважаємо, що встановлення на законодавчому рівні обов'язку врахування органами виконавчої влади та посадовими особами статистики дотримання адміністративного законодавства, судової статистики, у вигляді адміністративних даних, при реалізації державної політики і прийнятті управлінських рішень, пов'язаних із реалізацією такої політики сприятиме покращенню ефективності боротьби з адміністративними правопорушеннями.

Для використання таких інструментів сьогодні створені якнайкращі умови. Розвиток інформаційних технологій якнайкраще сприяє застосуванню автоматизованої системи документообігу для збору, опрацювання і використання даних статистики притягнення до адміністративної відповідальності. В сучасних умовах розвит-

ку цифрових технологій опрацювання великої кількості статистичних даних здійснюється за допомогою спеціальних комп'ютерних програм, через діджиталізацію, що сприяє зменшенню витрат часу та оптимізації процесу.

Однак суттєвою перепоною, що стримує ефективне використання інформаційних технологій в органах державної влади, є недосконалість, а, по суті, неповнота і невірогідність вихідних даних, що доступні органам державної влади. Існуюча практика збору інформації, особливо статистичних даних, не відповідає завданням державного управління в умовах переходу до ринку, зокрема, у статистиці:

— взагалі не відбиваються деякі життєво важливі сторони забезпечення населення, які є, як правило, об'єктом контролю органів влади в передових країнах із ринковою економікою (наприклад, нематеріальні послуги населенню, оцінки різноманітних соціальних сторін життя населення і т.ін.);

— у статистичній інформації не узгоджені між собою формати та розмірності показників різних розділів, підрозділів статистичних форм звітності (наприклад, одні подані в абсолютних цифрах з визначеною розмірністю, інші в процентах до минулого (іноді базового) періоду тощо);

— не відбиваються або зовсім не враховуються цілі та завдання управління.

В результаті практично неможливо відстежити реакцію об'єкта управління соціально-економічної сфери на управлінські впливи органів державної влади або інтерпретувати дані статистики в інтересах управління.

Виходячи з викладеного вище, слід зробити висновки, що проблема підготовки та прийняття управлінських рішень ускладнюється внаслідок таких причин:

— недостатності інформації і знань про суть подій, що відбуваються, їх початок і можливий розвиток (проблема аналізу минулого і можливої ходи подій);

— складності і багатофакторності механізму виникнення та розвитку подій, неоднозначності причинно-наслідкових відносин;

— психологічного тиску через відповідальність за прийняте рішення і побоювання можливих наслідків його реалізації (проблема обгрунтованості рішення) [13].

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження, показало, що показники статистики притягнення до адміністративної відповідальності відіграють важливу роль для інформаційного забезпечення реалізації державної політики запобігання адміністративним правопорушенням.

Водночас, невідображення актуальних даних щодо стану дотримання адміністративного законодавства створює прогалини у доступі до такої інформації. За таких умов доцільним є використання даних судової статистики, яка крім іншого показує кількісне значення правопорушень за їх видами, динамікою, а також рухом справ у судах.

За результатами дослідження встановлено, що існуючий механізм опрацювання судової статистики більше спрямований на відображення поточного стану справ у судах, ніж на дослідження причин, які цей стан зумовили, а запропонована аналітична інформація дає дуже узагальнене бачення та не розкриває фактори, які вплинули на відповідні показники, вона не дозволяє виробити конкретні тактичні кроки для досягнення бажаних результатів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з висвітленням проблем, які стосуються ефективності управлінських рішень, прийнятих з урахуванням аналізу адміністративно-правової статистики.

### Література:

1. Правова статистика: курс лекцій / Уклад: к.ю.н., доц. Бабанін С.В., к.ю.н., доц. Телійчук В.Г.; к.ю.н. Ткаченко А.В.; д.ю.н., доц. Шаблистий В.В.; за заг. ред. д.ю.н., доц. В.В. Шаблистою. — Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2017. — 156 с.

2. Кодекс України про адміністративні правопорушення: Закон України від 07.12.1984 р. № 8073-Х. Відомості Верховної Ради Української РСР. 1984. Додаток до № 51, ст. 1122. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (дата звернення: 12.02.2023).

3. Кодекс України про адміністративні правопорушення: Науково-практичний коментар / Р. А. Калюжний, А. Т. Комзюк, О. О. Погрібний та ін.; — К.: Всеукраїнська асоціація видавців "Правова єдність", 2008. — 781 с.

4. Про офіційну статистику: Закон України від 16.08.2022 р. № 2524-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2524-20#Text>

5. Гінчук Л. І. Звіти як основне джерело інформування користувачів про якість статистичної інформації про адміністративні правопорушення / Л. І. Гінчук // Статистика України. — 2018. — № 4. — С. 57—64.

6. Лаврентьев, Є. О. (2020). Основні тенденції притягнення у 2017-2019 роках до адміністративної відповідальності за правопорушення, пов'язані з корупцією. Юридична наука, (1 (103)), 170—177.

7. Про затвердження річних форм звітів щодо здійснення правосуддя місцевими та апеляційними судами: Наказ Державної судової адміністрації України від 23.06.2018 р. № 325. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/SA18097.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/SA18097.html)

8. Аналітичні таблиці щодо стану здійснення правосуддя за 2021 рік. [Електронний ресурс]. Офіційний сайт Судової влади України. URL: [https://court.gov.ua/inshe/sudova\\_statystyka/analit\\_tabl\\_2021\\_4\\_2021](https://court.gov.ua/inshe/sudova_statystyka/analit_tabl_2021_4_2021)

9. Про судоустрій та статус суддів: Закон України від 02.06.2016 р. № 1402-VIII / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 31. ст. 545.

10. Аналіз стану здійснення правосуддя у кримінальних провадженнях та справах про адміністративні правопорушення у 2021 році. [Електронний ресурс]. URL: [https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new\\_folder\\_for\\_uploads/supreme/zvi/Analiz\\_zdisn\\_pravos\\_2021.pdf](https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/zvi/Analiz_zdisn_pravos_2021.pdf)

11. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 31. ст. 545.

мості Верховної Ради України. 2015. № 40—41, ст. 379

12. Смалюк Р. Цифри на службі у правосуддя: 1639 слів про ефективність українських судів. [Електронний ресурс]. URL: <https://rpr.org.ua/news/tsyfry-na-sluzhbi-u-pravosuddia-1639-sliv-pro-efektyvnist-ukrainskykh-sudiv/>

13. Арістова І. В. Державна інформаційна політика: організаційно-правові аспекти: монографія / за заг. ред. О. М. Бандурки. Харків: Вид-во Університету внутрішніх справ, 2000. 368 с.

#### References:

1. Babanin, S.V. Teliychuk, V.H. Tkachenko, A.V. and Shablusty, V.V. (2017), Pravova statystyka [Legal statistics], Dniprop. derzh. un-t vnutr. Sprav, Dnipro, Ukraine.

2. Verkhovna Rada of Ukraine (1984), "Code of Ukraine on administrative offenses", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (Accessed February 12, 2023).

3. Kalyuzhny, R.A. Komzyuk, A.T. and Pogribny, O. O. (2008), Kodeks Ukrayiny pro administratyvni pravoporushennya: Naukovo-praktychnyy komentar [Code of Ukraine on administrative offenses: Scientific and practical commentary], Vseukrayinska asotsiatsiya vydavtsiv "Pravova yednist", Kyiv, Ukraine.

4. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On official statistics", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2524-20> (Accessed February 12, 2023).

5. Hinchuk, L. I. (2018), "Reports as the main source of informing users about the quality of statistical information on administrative offenses", vol. 4, pp. 57—64.

6. Lavrentiev, E. O. (2020). "The main trends in bringing to administrative responsibility for offenses related to corruption in 2017—2019", vol. 1 (103), pp. 170—177.

7. State Judicial Administration of Ukraine (2018), Order "On the approval of annual forms of reports on the administration of justice by local and appellate courts", available at: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/SA18097.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/SA18097.html) (Accessed February 12, 2023).

8. Official website of the Judiciary of Ukraine, (2023), "Analytical tables on the state of administration of justice for 2021", available at: [https://court.gov.ua/inshe/sudova\\_statystyka/analit\\_tabl\\_2021\\_4\\_2021](https://court.gov.ua/inshe/sudova_statystyka/analit_tabl_2021_4_2021) (Accessed February 12, 2023).

9. Verkhovna Rada of Ukraine (2016), The Law of Ukraine "On the Judiciary and the Status of Judges", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text> (Accessed February 12, 2023).

10. Supreme Court (2022), "Analysis of the state of administration of justice in criminal proceedings and cases of administrative offenses in 2021", available at: [https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new\\_folder\\_for\\_uploads/supreme/zvi/Analiz\\_zdisn\\_pravos\\_2021.pdf](https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/zvi/Analiz_zdisn_pravos_2021.pdf) (Accessed February 12, 2023).

11. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On the National Police", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text> (Accessed February 13, 2023).

12. Smalyuk, R. (2022), "Figures in the service of justice: 1,639 words about the effectiveness of Ukrainian courts", available at: <https://rpr.org.ua/news/tsyfry-na-sluzhbi-u-pravosuddia-1639-sliv-pro-efektyvnist-ukrainskykh-sudiv/> (Accessed February 12, 2023).

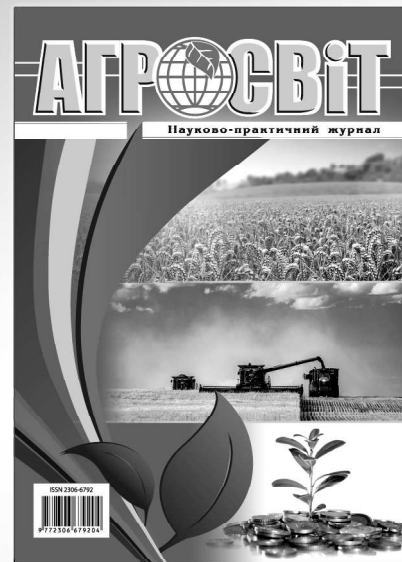
13. Aristova, I. V. (2020), Derzhavna informatsiyna polityka: orhanizatsiyno-pravovi aspekty [State information policy: organizational and legal aspects], Vydavnytstvo Universytetu vnutrishnikh sprav, Kharkiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 13.02.2023 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**

Л. Д. Водянка,  
к. е. н., доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8153-2532>

З. І. Кобеля,  
к. е. н., доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5135-4402>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.5.60

# ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУРАХ

L. Vodianka,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business  
and Human Resource management, Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University  
Z. Kobelia,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business  
and Human Resource management, Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University

FEATURES OF THE FORMATION AND IMPROVEMENT OF THE SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL  
CLIMATE IN BUSINESS STRUCTURES

*У статті розкрито поняття та особливості формування соціально-психологічного клімату у підприємницьких структурах, виділено його складові. Проаналізовано ряд факторів, що обумовлюють загальний настрій у колективі. Також визначено, що основними умовами, необхідними для формування здорової атмосфери на підприємстві є: налагоджена комунікація, організовані потоки інформації, упорядкована система самоуправління, спільна постановка цілей та наявність можливостей для їх досягнення. Спрогнозовано вплив різноманітних соціально-психологічних методів управління на ефективність виконання працівниками поставлених завдань. У статті наведено ряд надійних, психодіагностичних, соціометричних методик (методика В. Ф. Рахівського "Комунікабельність", методика А. Ф. Фідлера "Діагностика психологічної атмосфери в організації", "Карта-схема визначення психологічного клімату в колективі" А. М. Лутошкіна), завдяки яким можна дослідити рівень соціально-психологічного клімату в колективі. Представлена програма щодо вдосконалення існуючого соціально-психологічного клімату в колективі, що складається із сукупності заходів, які в свою чергу є інструментами підвищення продуктивності підприємства та сприяють досягненню його стратегічних цілей. Подано дієві та ефективні способи безпосереднього вирішення проблеми несприятливого соціально-психологічного клімату, а саме: тимблдінг, перенавчання, проведення психологічних вебінарів, формування комфортного робочого середовища, організація різного роду корпоративних заходів, запровадження та практикування гейміфікації. Відповідно до аналізу поглядів сучасних нау-*

ковців подано різноманітні способи вирішення проблеми несприятливого соціально-психологічного клімату. Визначено, що здоровий соціально-психологічний клімат, який є вкрай сприятливим для ефективної діяльності підприємства, забезпечується в першу чергу злагодженими відносинами між працівниками, повагою один до одного, авторитетом керівництва, турботою про співробітників та створенням найкращих умов для їхньої діяльності, психологічною сумісністю працівників, схожістю їхніх інтересів та поглядів на життя.

*The article reveals the concept and features of the formation of the social and psychological climate in entrepreneurial structures, and highlights its components. A number of factors determining the general mood in the team were analyzed. It was also determined that the main conditions necessary for the formation of a healthy atmosphere at the enterprise are: established communication, organized information flows, an organized self-management system, joint setting of goals and the availability of opportunities to achieve them. The impact of various socio-psychological management methods on the effectiveness of employees' performance of assigned tasks is predicted. The article provides a number of reliable, psychodiagnostic, sociometric methods (V.F. Rakhivskiy's "Communication" method, A.F. Fiedler's "Diagnostics of the psychological atmosphere in the organization", A.M. Lutoshkin's "Map-scheme for determining the psychological climate in the team"), thanks to which it is possible to investigate the level of social and psychological climate in the team. The program for improving the existing social and psychological climate in the team is presented, which consists of a set of measures, which in turn are tools for increasing the productivity of the enterprise and contribute to the achievement of its strategic goals. Effective and efficient methods of directly solving the problem of an unfavorable social and psychological climate are presented, namely: team building, retraining, conducting psychological webinars, creating a comfortable working environment, organizing various types of corporate events, introducing and practicing gamification. According to the analysis of the views of modern scientists, various methods of solving the problem of an unfavorable social and psychological climate are presented. It was determined that a healthy social and psychological climate, which is extremely favorable for the effective operation of the enterprise, is primarily ensured by harmonious relations between employees, mutual respect, the authority of management, care for employees and the creation of the best conditions for their activities, psychological compatibility of employees, the similarity of their interests and views on life.*

*Ключові слова: соціально-психологічний клімат, колектив, підприємство, управління персоналом, ефективність, соціально-психологічні методика.*

*Key words: socio-psychological climate, team, enterprise, personnel management, efficiency, socio-psychological methods.*

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

У сучасній науці велика увага зосереджується на дослідженні психологічних аспектів управлінської діяльності. Усе більше вивчаються такі людські особливості як темперамент, характер, здібності, зокрема емоційний інтелект. У першу чергу це пов'язано з тим, що стрімко змінюється роль індивіда в системі управління в цілому. Людський ресурс стає одним із головних в організації, саме він сприяє її росту та розвитку. Проте можливість реалізації людського потенціалу залежить від багатьох факторів. Найголовніший — соціально-психологічний клімат в колективі.

Дослідження соціально-психологічного клімату в компаніях має не лише науковий, але й практичний інтерес, адже саме від нього в певній мірі залежить соціаль-

на стабільність суспільства. Сприятливий клімат є однією з основних умов підвищення ефективності праці на підприємстві в цілому. Саме тому дана тема є досить актуальною на сьогодні і потребує особливої уваги.

## 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

Дослідження формування соціально-психологічного клімату успішно продовжують такі сучасні науковці як Н. Базалійська [2], Н. Беляєва [3], Ю. Куріс [7], Д. Михайленко [9], Г. Назарова [10]. Та певні питання, пов'язані з налагодженням соціально-психологічного

клімату за допомогою своєрідних методів впливу, залишилися відкритими.

## ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Цілями статті є дослідження поняття соціально-психологічного клімату, факторів та умов, що впливають на його формування, аналіз впливу різноманітних соціально-психологічних методів управління на ефективність виконання працівниками поставлених завдань, а також формування програми для вдосконалення соціально-психологічного клімату в будь-якому колективі.

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

Соціально-психологічний клімат є досить важливим фактором життєдіяльності окремого працівника та організації загалом, що чинить вплив на всю систему відносин між людьми, на їх спосіб життя, загальне самопочуття, працездатність, рівень творчої та особистісної реалізації. Він є найголовнішим показником психологічного стану будь-якої організації.

Соціально-психологічний клімат є досить комплексним поняттям і містить різноманітні трактування. Розглянемо їх детальніше.

На думку соціолога та психолога Миколи Мансурова, "соціально-психологічний клімат" — це особливий стан групової психіки, що зумовлений властивостями життєдіяльності певної групи, своєрідне поєднання емоційного та інтелектуального факторів, тобто думок, почуттів, певних установок та поглядів на життя кожного працівника колективу. У соціальній психології термін "соціально-психологічний клімат" вперше вжив саме М. С. Мансуров, який вивчав виробничі колективи [1].

Отже, соціально-психологічний клімат — це досить складне явище, яке комбінує систему взаємовідносин працівників окремого колективу, яка, враховуючи індивідуальні психофізіологічні особливості та внутрішньогрупові стандарти, формує своєрідну колективну свідомість, крім того комплекс відповідних психологічних умов, що сприяють або заважають спільній продуктивній роботі для досягнення цілей кожного співробітника, колективу та підприємства в цілому.

Кожен з нас по-різному ставиться до своїх робочих обов'язків, завдань та зобов'язань, до керівництва та колег по роботі. Усе це зумовлене вихованням людини, її досвідом, оточенням та життєвою позицією. Самосвідомість трансформується у життєву позицію. Життєва позиція — це принцип поведінки, заснований на ідеологічних установках, соціальних цінностях, ідеалах та нормах особистості, готовності до дії. Важливість світогляду у житті людини пояснюється наявною теорією саморегуляції соціальної поведінки людини. Загальну психологічну атмосферу в колективі формує сукупність поглядів та цінностей усіх без винятку працівників колективу.

Найбільше перешкоджає повноцінному виконанню робочих обов'язків стабільна відсутність позитивного настрою та ворожисть зі сторони колег. Стає помітним ефект інгібації, знижується активність робітників під

внаслідок пригніченої соціальної атмосфери в колективі, зникає бажання та мотивація працювати. Внаслідок цього підприємство не має змоги підвищити трудові показники, ефективність починає спадати.

Таким чином від настрою працівників продуктивність роботи залежить більше, ніж від рівня автоматизації та технічності самого виробництва. Зрештою доцільно буде розглянути складові психологічного клімату.

До складових психологічного клімату належить:

1. Емоційна атмосфера в колективі.
2. Наявний рівень довіри як професійної, так і особистої.
3. Ступінь прийняття працівниками один одного такими, якими вони є насправді, рівень толерантності.
4. Наявність взаємопідтримки, взаємодопомоги та тісного співробітництва.
5. Рівень конфліктності та частота суперечок.

Безумовно, загальний настрій організації обумовлений рядом факторів. У теорії виділяють досить багато різноманітних класифікацій даних факторів. Розглянемо одну із них.

Н. Беляєва у своєму дослідженні намагалася врахувати максимально можливу кількість факторів, які здатні впливати на соціально-психологічний клімат [3]:

1. Глобальне середовище — це сукупність економічних, культурних, політичних та інших умов. Саме стабільність в економічній і політичній сферах суспільства забезпечують соціальне й психологічне благополуччя його членів.

2. Локальне макросередовище, тобто сама організація, яка формує трудовий колектив. Воно включає в себе розміри організації, її статусно-рольову структуру, ступінь централізації управління, участь співробітників в організації діяльності, склад структурних підрозділів (статевіковий, професійний, етнічний).

3. Фізичний мікроклімат, тобто санітарно-гігієнічні умови праці. Надмірна спека, духота, погана освітленість, постійний шум є джерелом підвищеної дратівливості й безпосередньо впливають на соціально-психологічну атмосферу в колективі. Добре обладнане робоче місце, сприятливі санітарно-гігієнічні умови в свою чергу підвищують ступінь задоволення трудовою діяльністю в цілому та сприяють формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в усій організації.

4. Задоволеність роботою. Велике значення для формування сприятливого мікроклімату має те, наскільки робота є для людини цікавою, різноманітною, творчою, чи відповідає вона його професійному рівню, чи дозволяє реалізувати творчий потенціал, професійно зростати та всебічно розвиватись.

5. Характер виконуваної діяльності. Монотонність діяльності, її досить висока відповідальність, ризиковість для здоров'я і життя, стресовість, емоційна насиченість — все це може негативно позначитися на мікрокліматі робочого колективу.

6. Організація спільної діяльності колективу. Формальна структура групи, спосіб розподілу повноважень, наявність спільної мети безпосередньо впливають на соціально-психологічний клімат. Взаємозалежність, незрозумілий розподіл функціональних обов'язків, не-

відповідність робітників своїй професійній ролі, психологічна несумісність працівників підвищують напруження у взаємовідносинах й можуть стати джерелом конфліктів.

7. Психологічна сумісність є найважливішим фактором. Під нею розуміється здатність людей до спільної діяльності, в основі якої оптимальне поєднання особистісних якостей учасників колективу. Людям, які схожі один на одного легше знайти спільну мову і в цілому взаємодіяти. Рівень сумісності є вкрай важливим при організації спільної діяльності. Соціально-психологічний рівень сумісності формується на узгодженості соціальних ролей, соціальних установок, ціннісних орієнтацій, інтересів.

8. Спрацьованість ? це безпосередньо результат сумісності робітників в контексті організації окремого виду діяльності.

9. Характер комунікацій. Відсутність повної та чіткої інформації з приводу певних питань створює підставу для появи та поширення різноманітних слухів і пліток. Уміння чітко викладати власну точку зору, володіння прийомami конструктивної критики в свою чергу формують сприятливі умови для задовільного комунікаційного рівня в організації.

10. Стиль керівництва. Роль керівника у формуванні та безпосередньому створенні соціально-психологічного клімату є вирішальною і потребує особливої уваги [3].

Дана узагальнююча класифікація факторів впливу має неабияке практичне значення, адже дає можливість виокремити та застосування досить дієві методи і доцільні інструменти і цим самим врегулювати стан соціально-психологічного клімату в колективі.

Перейдемо власне до умов, необхідних для формування здорового клімату в організації. По-перше, має бути чітко налагоджена та організована комунікація в середині колективу. Цього можна досягти за допомогою організації екскурсій та поїздок, колективних відвідувань різноманітних культурних установ, спільного відпочинку, проведення івентів, святкування днів народжень.

По-друге, необхідно правильно організувати потоки інформації, аби всі працівники були в курсі результатів діяльності підприємства, на якому працюють, його майбутніх планів росту і розвитку, знали про успіхи колеги по роботі, про зміни в самій структурі управління та інші зрушення, що відбуваються в колективі.

По-третє, варто привести в порядок систему самоуправління, аби керівник міг покласти на певних працівників, доручити їм виконання певних завдань і був впевненим в якості їх виконання.

Що ж до способів формування та підтримки сприятливого клімату. Досить важливим для зміцнення колективу спільна постановка цілей та створення всіх умов для їх досягнення. Не менш важливим є інформування усіх без виключення працівників про хід реалізації спільних завдань, заохочення активних, креативних та ініціативних працівників.

Необхідно шукати спільні інтереси, які б допомогли об'єднати робітників для вирішення спільних робочих завдань. Якщо є вільний час, то варто стимулювати працівників проводити його разом, максимально залучати співробітників до емоційного життя колективу.

Особливе значення має створення таких умов, які б сприяли підвищенню комфортного виконання роботи, позитивно позначалися на рівні загального самопочуття співробітників та підтримували відносини між керівництвом і працівниками на високому рівні. Потрібно вміти прислухатися до інтересів кожного з працівників, вміти слухати їхні пропозиції і доходити до спільного рішення.

Для поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі рекомендується проводити різноманітні тренінги, на яких психологи мали б змогу навчати усіх членів колективу культурі спілкування та взаємодії.

З'ясуємо, у чому важливість та необхідність кожної з методик та що вони у собі несуть.

1. Методика В. Ф. Рахівського "Комунікабельність". Метою даної методики є визначення рівня товарищескості працівників колективу. Аби її досягти, необхідно відповісти на 16 питань, кожне з яких має 3 варіанти відповідей — "так", "іноді" і "ні".

Відповідно до опитувань працівників кінотеатру "SmartCinema" було втявлено, що 6,7% колективу абсолютно некомунікабельні, інших 6,7% — замкнуті та малоговоркі, 13,3% — досить товариські, 20% — мають здорову комунікабельність, 33,3% — дуже комунікабельні, 13,3% — комунікабельні понад міру, 6,7% — мають хворобливу комунікабельність.

2. Методика А. Ф. Фідлера "Діагностика психологічної атмосфери в організації", яка направлена безпосередньо на визначення психологічного клімату в колективі та виявлення тих ризикових факторів, які породжують негативний психологічний фон і можуть бути причиною непорозумінь.

Структура: дана методика складається із 10 пунктів, а в її основі лежить метод своєрідного семантичного диференціала. Опираючись на відповіді кожного зі співробітників, вираховується середнє значення по кожному з питань.

Ми виявили, що значна кількість досліджуваних (40%) психологічну атмосферу у колективі кінотеатру "SmartCinema" оцінюють як доброзичливу. Інші 40% респондентів вважають, що у колективі присутні дещо незначні негативні фактори, що порушують здорову психологічну атмосферу колективу. Останні 20% співробітників відчують напружену психологічну атмосферу.

3. "Карта-схема визначення соціально-психологічного клімату в колективі" А. М. Лутошкіна. В основі тесту лежить завдання оцінити, як проявляються певні властивості соціально-психологічного клімату у колективі. Опитування складається з 13 питань, кожне з яких містить у собі протилежні твердження. Ступінь вираженості тих чи інших якостей оцінюється за допомогою шкали, яка розміщена в центральній частині бланку (від +3 до -3).

Відповідно до методики було отримано наступні результати. Серед опитаних 26,6% працівників кінотеатру "SmartCinema" стверджують, що соціально-психологічний клімат в колективі на найвищому рівні, 46,7% співробітників схиляється до думки, що моральна атмосфера в колективі є досить сприятливою і знаходиться на середньому рівні, 13,3% оцінюють рівень соціально-психологічного клімату як досить низький, але



**Таблиця 1. Способи вирішення проблеми соціально-психологічного клімату**

Проблема	Вирішення
Несприятливий соціально-психологічний клімат	Проведення тренінгів з тимбідлінгу та коучінгу, заходів для зміцнення колективу, впровадження гейміфікації
Відсутність програми нематеріального стимулювання праці	Формування лідербордів та рейтингів, впровадження системи оцінок на базі очок або ж значків
Відсутність мотивації до кар'єрного зростання.	Проведення психологічних тренінгів, ігор, проходження персоналом різноманітних курсів

все ще сприятливий, 6,7% респондентів вважають, що загальний клімат в колективі знаходиться на першому рівні несприятливості та інші 6,7% співробітників зазначають, що клімат в колективі є несприятливим для роботи.

Усі вищезазначені методики є досить актуальними і широко використовуваними у сучасному світі.

Для вирішення проблеми несприятливого соціально-психологічного клімату була розроблена окрема програма. Вона складається із сукупності заходів, які в свою чергу є інструментами, що підвищують продуктивність діяльності підприємства, сприяють досягненню його стратегічних цілей.

За реалізацію даної програми відповідає керівник кінотеатру "Smart Cinema", на плечі якого падає ряд завдань. У першу чергу при наборі працівників він повинен аналізувати не лише рівень їхньої кваліфікації, але й ряд психологічних характеристик, брати до уваги емоційний інтелект особистості. Неправильна кадрова політика веде до значних проблем не просто всередині колективу, а й загрожує серйозними ускладненнями у успішній роботі всієї організації [1, 4].

Найважливішим завданням для керівника є чітке визначення посади та ролі кожного співробітника, допомога під час адаптації до нового робочого місця.

Не менш важливим є сприяння налагодженню дружніх та близьких відносин в середині самого колективу. Задля цього керівник повинен використовувати методи неформального впливу. Вони включають виховну роботу керівника, психологічну атмосферу його взаємодії з підлеглими, поведінка у колективі [5—8].

Керівник повинен вміти управляти персоналом. Для цього йому варто розвивати в собі комунікативні та лідерські здібності. Потрібно вміти вести бесіду, слухати співрозмовників, чітко і лаконічно висловлювати власні думки, правильно критикувати, аналізувати поведінку інших [1].

У таблиці 1 подано способи вирішення проблеми соціально-психологічного клімату.

Доцільним буде проведення тренінгів з тимбідлінгу та коучінгу, soft-skills. Тренінги сприяють розвитку комунікаційних та лідерських здібностей у співробітників, навчають швидко приймати рішення та діяти в складних та проблемних ситуаціях, орієнтуватися в будь-якому середовищі [1].

На сьогодні тимбідлінг є найефективнішим засобом неформального спілкування, тому його проведення є вкрай необхідним. Тимбідлінг простими словами — це побудова команди в компанії. Він об'єднує працівників в єдину злагоджену і цілісну систему, сприяє зміцнен-

ню відносин всередині колективу та зростанню успішності організації.

Крім того, керівник повинен сприяти формуванню комфортного робочого середовища. Зокрема, поліпшувати загальні умови праці та відпочинку, чітко структурувати робочий процес, створювати умови для психологічного розвантаження працівників, аби ті мали змогу помедитувати під час робочих перерв, порефлексувати та зняти стрес.

Також рекомендується організувати психологічні вебінари, адже вони допомагають співробітникам підвищити свої компетенції в міжособистому спілкуванні. Крім того, психологічні тренінги дають змогу працівникам навчитися виражати свої емоції, правильно їх вивільняти, сприяють зниженню рівня тривожності співробітників та знятті психологічної напруги, надають емоційну та моральну підтримку, а також розширюють рівень усвідомленості членів колективу. Як результат, працівники здобувають високі емоційні компетентності в спілкуванні, що допомагають формувати здорові взаємовідносини всередині колективу [6].

Не менш важливим для вдосконалення атмосфери в колективі є сприяння залучення працівників до процесу планування роботи, впровадження нововведень, формування режиму та графіку праці. Проведення мозкового штурму допомагає разом виявити та розв'язати нагальні проблеми.

Перенавчання, перекваліфікація та підвищення кваліфікації є невід'ємною частиною покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Проведення подібних заходів дає можливість працівникам розкрити власний потенціал, відкриває перспективи для нових співробітників та сприяє зростанню іміджу підприємства загалом.

Ніщо так не зближує як проведення корпоративних заходів, саме тому для покращення соціально-психологічного клімату в колективі рекомендовано частіше організувати різноманітні івенти. Корпоративні вечірки, летучки за чашкою кави, спільний вікенд, святкування днів народжень кожного зі співробітників — все це згуртовує колектив, робить його членів ріднішими один одному, а їхні відносини дружнішими [7].

Одним із сучасних методів зміцнення колективу, покращення його психологічної атмосфери є гейміфікація. Основне завдання гейміфікації — це залучення користувача, стимулювання зробити певну дію через ігрові механіки. На сьогодні вона є у арсеналі багатьох передових світових компаній. Дана методика полягає у внесенні ігрових підходів у робочі процеси. Гейміфікування банальних та нудних завдань робить їх цікавішими, а їх виконання приємнішим. Цим самим стимулюється робочий азарт та зростає захопленість справою [8].

Таким чином, організація перелічених заходів значною мірою покращить соціально-психологічний клімат будь-якого колективу, зміцнить стосунки між членами колективу і сприятиме трансформації професійних, робочих і нудних взаємин у цікаві, приємні, дружні та щирі.

Доцільним буде врахування поглядів сучасних науковців. На їхню думку, основними шляхами поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі є:

1. Уміння поважати співробітників, їхня тактовність і стриманість, простота у спілкуванні, товарицькість, відповідальність та чесність;

2. Знання культури міжособистісного і ділового спілкування між керівником та підлеглими;
3. Людність та толерантність у взаємовідносинах підвищують емоційний тонус, сприяють готовності співробітників працювати на совість та виконувати завдання від керівника;
4. Змога використання і подальшого розвитку власних здібностей, самовираження і саморозкриття;
5. Спільна участь в управлінні діяльністю підприємства;
6. Можливість звернення до керівництва з будь-яким питанням або ж проблемою.

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

Отже, було з'ясовано, що соціально-психологічний клімат в колективі характеризується сукупністю умов, які позитивно або ж негативно позначаються на діяльності організації загалом. Він залежить від особливостей соціального сприйняття та рівня задоволеності працівниками діяльністю та інтегрує в себе всі можливі впливи.

Досить складно виявити фактор, пов'язаний із функціонуванням підприємства, який не чинить на нього жодного впливу. Саме тому важливо аналізувати фактори впливу на соціально-психологічний клімат в колективі. Це допомагає зрозуміти, з чим необхідно працювати, куди направити ресурси та як вдосконалити та оптимізувати атмосферу в організації.

Визначено, що здоровий соціально-психологічний клімат, який є вкрай сприятливим для ефективної діяльності підприємства, забезпечується в першу чергу злагодженими відносинами між працівниками, повагою один до одного, авторитетом керівництва, турботою про співробітників та створенням найкращих умов для їхньої діяльності, психологічною сумісністю працівників, схожістю їхніх інтересів та поглядів на життя.

#### Література:

1. HR-технології: навчальний посібник / Зоряна Кобеля, Любов Водянка. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 400 с.
2. Базалійська Н., Гук П. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія: Економіка. 2016. № 21 (2). С. 56—60.
3. Беляєва Н. Оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі на прикладі підприємства торгівлі та його вплив на процес управління організацією. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 5. С. 144—153.
4. Водянка Л. Д., Горошовська К. В. Перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні. Науковий вісник Кам'янець-Подільського університету імені Івана Огієнка: Економічні науки. Випуск 10. Кам'янець-Подільськ: ФОП Сисин Я.І., 2015. С. 30—36.
5. Водянка Л. Д., Суховерхівська Д. А., Занюк А. А. Поняття емоційного вигорання та його профілактика. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 3. С. 49—53.

6. Крисанов Д.Ф., Водянка Л.Д. Інноваційний потенціал підприємств харчової промисловості. Економіка АПК. 2011. № 4. С. 124—130.

7. Куріс, Ю., Тарасов, В., Банах, А. Соціально-психологічні засади виробничої діяльності. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. № 68. С. 216—224.

8. Лопатинський Ю.М., Кобеля З.І., Шелюзак І.Г. Людський капітал як невід'ємний чинник соціально-економічного розвитку. Науковий вісник Чернівецького національного університету. Серія Економіка. 2020. № 829. С. 3—10.

9. Михайленко Д. Інструменти діагностики соціально-психологічного стану персоналу та колективу. Інноваційна економіка. 2015. № 1. С. 216—219.

10. Назарова Г., Романов А. Дослідження домінантів соціально-психологічного клімату. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. № 14 (1). С. 79—84.

#### References:

1. Kobelia, Z. and Vodianka, L. (2022), HR-technologies: navchal'nyy posibnyk [HR technologies: study guide], Chernivtsi. national University named after Yu. Fedkovicha, Chernivtsi, Ukraine.
  2. Bazaliyska, N. and Huk, P. (2016), "Formation of a favorable social and psychological climate in the enterprise team", Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu imeni I. I. Mechnykova. Seriya: Ekonomika, vol. 21 (2), pp. 56—60.
  3. Belyaeva, N. (2017), "Evaluation of the social and psychological climate in the team on the example of a trade enterprise and its influence on the process of managing the organization", Aktual'ni problemy ekonomiky, vol. 5, pp. 144—153.
  4. Vodianka, L. D. and Horoshovska, K. V. (2015), "Prospects for the development of business incubators in Ukraine", Naukovyy visnyk Kam'yanets'-Podil's'koho universytetu imeni Ivana Ohiyenka: Ekonomichni nauky, vol. 10, pp. 30—36.
  5. Vodianka, L. D., Sukhovetska, D. A. and Zaniuk A. A. (2022), "The concept of emotional burnout and its prevention", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 3, pp. 49—53.
  6. Krysanov, D. F. and Vodianka, L. D. (2011), "Innovative potential of food industry enterprises", Ekonomika APK, vol. 4. P. 124—130.
  7. Kuris, Yu., Tarasov, V. and Banakh, A. (2017), "Social and psychological principles of industrial activity", Humanitarnyy visnyk Zaporiz'koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi, vol. 68, pp. 216—224.
  8. Lopatynskyi, Yu. M. and Kobelya, Z. I., Shelyuzhak, I. G. (2020), "Human capital as an integral factor of socioeconomic development", Naukovyy visnyk Chernivets'koho natsional'noho universytetu. Seriya Ekonomika, vol. 829, pp. 3—10.
  9. Mykhaylenko, D. (2015), "Tools for diagnosing the social and psychological state of personnel and the team", Innovatsiyna ekonomika, vol. 1, pp. 216—219.
  10. Nazarova, G. and Romanov, A. (2015), "Study of the dominant socio-psychological climate", Naukovyy visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky, vol. 14 (1), pp. 79—84.
- Стаття надійшла до редакції 16.02.2023 р.*

К. М. Дідур,

к. е. н., доцент кафедри економіки, Державний вищий навчальний заклад

"Дніпровський державний аграрно-економічний університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8489-0308>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.5.66

## СУТНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

K. Didur,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics,

State Higher Educational Institution "Dnipro State Agrarian and Economic University"

### THE ESSENCE OF INVESTMENT ACTIVITIES AND METHODS OF DETERMINING ITS EFFICIENCY

**Забезпечення стійкого фінансового положення підприємства будь-якого виду діяльності та форми власності в сучасних умовах вимагає значної фінансової та інвестиційної підтримки, адже саме інвестиції є джерелом майбутніх вигод та конкурентних переваг. Це зумовлює потребу в формуванні системи управління інвестиційною діяльністю на базі наукових підходів та програм розвитку, економічно обгрунтованого та доцільного планування її ключових напрямків і форм реалізації, забезпечення здійснення спільних цілей розвитку виробничо-господарської діяльності та співвіднесення до мінливих умов зовнішнього середовища функціонування підприємства. Ефективним інструментом майбутнього стратегічного забезпечення інвестиційної діяльності підприємства є розроблення конкретних інвестиційних проектів та планів діяльності.**

**В статті систематизовано думки вчених щодо визначення економічної сутності категорії "інвестиції", а також запропоновано авторське визначення даного поняття. Розглянуто фактори, які впливають на ефективність реалізації інвестиційних проектів. Значна увага приділена дослідженню інвестицій та суміжних категорій. Систематизовано думки вчених щодо трактування категорії "інвестиційна діяльність" та запропоноване власне визначення. В статті проаналізовано особливості інвестиційної діяльності та визначено принципи, яких важливо дотримуватись при проведенні оцінки інвестиційного потенціалу. Досліджено методи оцінки ефективності інвестиційної діяльності та розглянуто види ефективності щодо визначення інвестиційної діяльності підприємства. Перераховані методи дозволяють проаналізувати багатоваріантну модель ймовірних наслідків в залежності від зміни відповідних умов, а саме параметрів чи чинників, які закладені в основу аналізованих моделей. В статті розглянуто базові показники, які можна використовувати при оцінці ефективності різноманітних інвестиційних проектів, будь-якого роду діяльності та будь-яких масштабів: від незначних інвестиційних проектів до масштабних за кількістю інвестованих фінансових ресурсів. Узагальнено переваги та недоліки методів розрахунку економічної ефективності інвестиційних проектів. Визначено перепони, які на сьогоднішній день, обмежують здійснення інвестиційної діяльності в необхідній кількості.**

**Ensuring the stable financial position of an enterprise of any type of activity and form of ownership in modern conditions requires significant financial and investment support, because investments are the source of future benefits and competitive advantages. This necessitates the formation of a management system for investment activities based on scientific approaches and developed programs, economically justified and expedient planning of its key directions and forms of implementation, ensuring the implementation of common goals for the development of industrial and economic activities and correlation with the changing conditions of the external environment of the enterprise. The development of specific investment projects and activity plans is an effective tool for the future strategic support of the enterprise's investment activities.**

*The article systematizes the opinions of scientists regarding the definition of the economic essence of the "investment" category, and also offers the author's definition of this concept. Factors influencing the effectiveness of the implementation of investment projects are considered. Considerable attention is paid to the research of investments and related categories. The opinions of scientists regarding the interpretation of the category "investment activity" are systematized and their own definition is proposed. The article analyzes the peculiarities of investment activity and defines the principles that are important to follow when assessing the investment potential. The methods of assessing the efficiency of investment activity were studied and the types of efficiency in determining the investment activity of the enterprise were considered. The listed methods make it possible to analyze a multivariate model of probable consequences depending on the change of the relevant conditions, namely the parameters or factors that form the basis of the analyzed models. The article discusses the basic indicators that can be used in evaluating the effectiveness of various investment projects, any type of activity and any scale: from small investment projects to large-scale in terms of the amount of invested financial resources. Advantages and disadvantages of methods for calculating the economic efficiency of investment projects are summarized. Obstacles that currently limit investment activity in the required amount have been identified.*

*Ключові слова: інвестиції, інвестиційна діяльність, методи оцінки ефективності інвестиційної діяльності, особливості інвестицій, показники, принципи.*

*Key words: investments, investment activities, methods of evaluating the efficiency of investment activities, features of investments, indicators, principles.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сьогоднішній день, через воєнну агресію Російської федерації, економіка України перебуває в кризовому стані. А тому питання інвестицій та інвестиційної діяльності є болючим та актуальним, як ніколи. З одного боку, інвестиції можуть стати порятунком для діяльності більшості підприємств України та й в цілому для економіки країни, даючи їй можливість "залишитись на плаву" та відроджувати за рахунок інвестиційних коштів країну. З іншої сторони, постає питання, як забезпечити приплив інвестицій в країну, яка перебуває в стані війни. Звісно, базовою ознакою інвестиційної діяльності є її ризиковість. Та в умовах війни, ризик вкладання коштів в Україну та українську економіку, промисловість, можна помножити на десять. Тому перед державою та підприємцями постає неймовірно складне завдання розробки механізму залучення інвестицій в країну та гарантування власникам одержання стабільного прибутку.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Питаннями дослідження ефективності інвестиційної діяльності присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, науковців. Дослідженню інвестицій та питанням визначення ефективності інвестиційної діяльності присвячували свої роботи такі вчені, як: В. В. Білик, І. М. Вахович, Ю. Н. Воробйов, Є. І. Воробйова, З. Герасимчук, В. О. Герасіна, М. П. Денисенко, Г. І. Іванов, М. І. Кісіль, О. О. Колесник, М. І. Крупка, К. Макконел, П. Массе, С. В. Параконний, Ж. Перар, О. Б. Погріщук, Н. О. Титаренко, Є. А. Стефанович, В. Г. Федоренко. Незважаючи на величезну кількість публікацій, багато аспектів інвестиційної діяльності та визначення оптимальних методів та показників оцінки ефективності інвестиційної діяльності підприємства залишаються недопрацьованими, що обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних і науково-методичних основ інвестиційної діяльності підприємства та визначенні оптимальних методів та показників дослідження ефективності інвестиційної діяльності.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

На сьогоднішній день українська економіка перебуває в кризовому стані, що є наслідком воєнної агресії Російської федерації проти України. Багато підприємств зазнали руйнації через влучання ракет, частина підприємств втрачена через окупацію країною-агресором, деякі підприємства припинили свою діяльність через логістичні проблеми з сировиною або ж зі збутом продукції. Економіка України потребує підтримки, аби держава мала змогу "залишатись на плаву" та виконувати свої зобов'язання перед громадянами держави: виплачувати пенсії, заробітну плату державним службовцям та інші соціальні виплати, підтримувати роботу державних установ, фінансувати всі необхідні для функціонування держави сфери. Звісно, європейські країни та США надають довгострокові кредити Україні, але цього недостатньо. Україні, більш ніж кредити, потрібні інвестиції, при чому в усі сфери функціонування. Саме інвестиції є тим "золотим ключиком", який здатен допомогти відбудуватись та відновитись нашій державі.

Термін "інвестиція" є первинною категорією, основою для побудови ієрархії решти категорій, котрі віддзеркалюють відтворення основного та оборотного капіталів. Термін "інвестиція" має латинське походження і походить від слова "invest", що дослівно означає "вкладати". Дуже часто піж інвестиціями розуміють будь-яке вкладання грошей, котре може бути і не пов'язано з досягненням конкретних матеріальних цілей (наприклад, купівля пральної машинки, кавоварки або ж

**Таблиця 1. Визначення економічної сутності категорії "інвестиції"**

Автор	Визначення
Закон України «Про інвестиційну діяльність»	Інвестиції – це всі види майнових та інтелектуальних цінностей, які вкладають в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, внаслідок якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект [1]
Білик В.В.	Інвестиції – це певні засоби, вкладання коштів у які забезпечує збільшення їх вартості та зростання доходу [2]
Бланк І.О.	Інвестиції – витрати грошових коштів, спрямовані на відтворення капіталу(його підтримку і розширення) [3]
Воробйов Ю.Н. Воробйова С.І.	Інвестиції – це економічна категорія, яка характеризує процес вкладання інвестиційних ресурсів, що направляються на просте та розширене відтворення капіталу економічної системи, розвиток інноваційної діяльності з метою отримання більшого об'єму ВВП, доходу, дивіденду або відсотка [5].
Ганечко І.	Інвестиціями можна вважати засоби, що направляються на відтворення або збільшення капіталу з метою одержання прибутку в майбутньому [6]
Герасимчук З.	Інвестиції – це будь-які вкладення, зумовлені стратегічними цілями економічної політики та спрямованими на розвиток окремих галузей, виробництва, регіональних господарських систем з метою примноження матеріального та соціально-значимого багатства у майбутньому[7]
Герасіна В.О.	Під інвестиціями необхідно розуміти ті економічні ресурси, що спрямовуються на збільшення як реального капіталу суспільства, так й інвестиції в «людський капітал», які на сучасному етапі набувають усе більшого значення [8]
Денисенко М.П.	Інвестиції – рушійна сила процесів економічного зростання, відновлення виробничого апарату та підвищення добробуту населення» [9]
Колесник О.О.	Сукупність засобів, що реалізуються у формі довгострокових вкладень капіталу в різні галузі економіки [12]
Крупка М.І.	Інвестиції – це ті вкладення, що забезпечують приріст капіталу, створюють новий капітал. [13]
Макконел К., Брю С.	Інвестиції – «... затрати на виробництво і накопичення засобів виробництва і нарощення матеріальних запасів» [14]
Массе П.	Інвестиції являють собою акт обміну задоволення сьогодишньої потреби на очікуване задоволення її в майбутньому з допомогою інвестованих благ [15]
Перар Ж.	Інвестиції – це додаткові вкладання до вже наявних коштів, тобто вкладення, що спрямовані на розширення бізнесу або створення умов для підвищення ефективності його функціонування [17]
Титаренко Н.О.	Інвестиції – це всі види активів, вкладених у господарську діяльність з метою одержання доходу [20]
Федоренко В.Г.	Інвестиції – довготермінові вкладення капіталу в підприємства та галузі економіки з метою його нарощування в майбутньому та отримання прибутку [21]

Джерело: складено автором на основі літературних джерел.

придбання автомобіля, що вважається "споживчими інвестиціями"), але за своїм економічним змістом не являються інвестиціями, як такими, оскільки інвестування має на меті, головним чином, отримання прибутку. Проте, окрім одержання прибутку, тобто економічних цілей вкладення капіталу, інвестиції можуть мати і позаекономічні стимули. Найпоширенішою є думка, що інвестиції та капітальні вкладення — це одне і теж. Проте інвестиції можуть вкладатись в збільшення обігових активів, в різні фінансові інструменти, в певні види нематеріальних активів. А тому, доцільно стверджувати, що капітальні вкладення є лише однією з багатьох форм інвестицій, а не їх абсолютно повним та завершеним визначенням. Детальніше, думки вчених щодо дослідження економічної сутності категорії "інвестиції" розглянемо в нижче наведеній таблиці.

Аналізуючи трактування вченими терміну "інвестиції" варто зазначити, що ніхто з науковців не згадав про головну ознаку інвестицій, а саме про ризиковість. Без згадування даної ознаки тлумачення поняття "інвестиції" є неповним, оскільки втрачається його первинне

та природне значення. Ризик є завжди, оскільки при реалізації будь-якого інвестиційного проекту може бути ймовірність його відхилення від конкретно поставленої мети інвестування [1]. Причиною цього є величезна кількість економічних дестабілізуючих чинників, що в сукупності і утворюють ризик. В більшості випадків наслідки інвестиційних ризиків є вкрай негативними: втрата інвестиційного доходу або прибутку; відхилення від мети інвестування; втрата інвестованих коштів тощо. На нашу думку, щоб визначення терміну "інвестиції" було повним та вичерпним, воно має містити в собі згадку про ризикованість інвестицій. Інвестиції — це довгострокові вкладення капіталу в грошовій, матеріальній, або нематеріальній формах, які майбутній або потенційний інвестор, бажає вкласти в проект, з метою підвищення ефективності функціонування будь-якої сфери діяльності даного проекту або ж фінансових інструментів (з врахуванням існуючих ризиків) та отримання прибутку або певного соціального ефекту.

Інвестиції можуть розглядатись, як:

1. Один з об'єктів управління економікою;
2. Форма залучення накопичених коштів в певну економічну діяльність;
3. Можливість використання накопичених коштів в усіх їх альтернативних варіантах;
4. Один із варіантів вкладення

нагромадженого капіталу в різноманітні об'єкти господарської діяльності або фінансові інструменти;

5. Джерело майбутнього примноженого ефекту підприємницької діяльності;

6. Один з ключових об'єктів ринкових відносин, який відіграє ключове значення в підвищенні ефективності господарської діяльності будь-якого суб'єкта господарювання;

7. Об'єкт володіння, користування та розпорядження;

8. Об'єкт, якому буде надаватись виключна перевага в часі;

9. Об'єкт, який при будь-яких умовах та обставинах є носієм чинника ризику;

10. При "правильному" економічному використанні є носієм фактору ліквідності [19].

Інвестиції підприємства — це вкладення нагромадженого капіталу в будь-яких його формах чи видах в найрізноманітніші об'єкти або інструменти господарської діяльності з ціллю одержання прибутку, а також отримання того чи іншого економічного чи позаекономічного ефекту, реалізація якого заснована на ринкових

принципах і пов'язана з часовими чинниками, чинниками ризику й ліквідності.

На кількість реалізованих інвестицій та попит на них впливає величезне коло факторів, ключовими з яких є:

- питома частка заощаджень в доходах інвесторів. Зі зростанням доходів збільшується їх кількість, направлена на заощадження. Саме заощадження є джерелом внутрішніх інвестицій;
- норма чистого прибутку. Зі зростанням очікуваної норми чистого прибутку, кількість інвестицій, що планують класти в проект, як правило, зростає;
- ставка банківського відсотку. Зі зростанням ставки позичкового відсотку, зменшується кількість вкладених інвестицій. Із зниженням ставки позичкового відсотку, збільшується обсяг вкладених інвестицій;
- темп інфляції, що очікується, також суттєво впливає на обсяг та динаміку інвестиційних вкладень. Чим вище очікується темп інфляції, тим швидше знецінюється майбутній прибуток після здійснення інвестування. Цей чинник грає ключову роль у випадку довгострокового інвестування.

Інвестиційна діяльність є одним із самостійних видів господарської діяльності підприємства та ключовою формою досягнення його економічних та позаекономічних інтересів.

Інвестиційну діяльність можна визначати з кількох позицій — у широкому та вузькому значенні. В широкому значенні інвестиційна діяльність — це діяльність, що пов'язана із інвестуванням грошових чи фінансових ресурсів в об'єкти вкладення з ціллю отримання прибутку. Схоже визначення зазначено в Законі України "Про інвестиційну діяльність", де інвестиційна діяльність зазначена як сукупність практичних дій фізичних осіб, юридичних осіб та держави стосовно здійснення інвестицій. У вузькому значенні інвестиційну діяльність можна розглядати як процес перетворення інвестиційних ресурсів безпосередньо в вкладення. Економічна сутність інвестиційної діяльності визначається як на мікро-, так і на макrorівні, та визначається можливістю ефективного використання інвестиційних ресурсів [18].

Слід зазначити, що вітчизняні та зарубіжні науковці в питаннях дослідження інвестицій так і не дійшли до єдиної думки щодо визначення категорії "інвестиційна діяльність". Якщо розглядати міжнародні стандарти фінансової звітності, то під інвестиційною діяльністю варто розуміти діяльність, яка пов'язана з купівлею та продажем необоротних активів, а також із вкладенням фінансових інвестицій, що не є частиною еквівалентів грошових засобів. На думку Ваховича І. М., інвестиційна діяльність — це спланована організаційна, управлінська, контрольна робота, котра здійснюється в інтересах планового вкладення інвестицій [4]. За твердженням Іванова Г. І., під інвестиційною діяльністю варто розуміти роботу з створення, розміщення, інвестування, перетворення та відшкодування інвестицій, включно з управлінням ними та цілою системою інвестиційних відносин [10]. Кісіль М.І. зазначає, що інвестиційна діяльність — це комплекс заходів та поетапних практичних дій зі сторони суб'єктів інвестування, котрі забезпечують здійснення інвестиційних намірів з ціллю одержання доходу [11]. Параконний С.В. вважає, що інвестиційна діяльність — це сукупність рішень та пев-

них дій, направлених на перетворення заощаджень у інвестиції [16]. Погріщук О.Б., характеризує інвестиційну діяльність як процес пошуку потрібних інвестиційних ресурсів, вибору найефективніших об'єктів інвестування, створення збалансованої за обраними параметрами інвестиційної програми та забезпечення її здійснення [18]. На думку Стефановича Є.А., інвестиційна діяльність — це комплекс заходів з боку держави, фізичних та/або юридичних осіб, направлених на ефективне вкладення ресурсів з цілю одержання бажаного ефекту, яким може бути не тільки прибуток, а й різноманітні соціальні ефекти [19]. У працях Федоренко В.Г. інвестиційна діяльність розглядається як сукупність дій фізичних та юридичних осіб, котрі інвестують власні грошові кошти з ціллю одержати прибуток [21].

Отже, на нашу думку, інвестиційна діяльність підприємства — це процес забезпечення інвестиційної програми чи проекту необхідними інвестиційними ресурсами сформованими відповідно до їх цілей з метою отримання максимально можливого матеріального чи соціального ефекту.

Інвестиційну діяльність можуть здійснювати: фізичні та юридичні особи резиденти; власне держава; іноземні інвестори; сумісно резиденти та нерезиденти.

Варто виділити наступні особливості інвестиційної діяльності:

1. Безпосередньо забезпечує покращення операційної діяльності підприємства та є підпорядкованою щодо неї.
2. Залежить від галузевих особливостей підприємства на багато менше, ніж його виробнича діяльність.
3. Через мінливість інвестицій відрізняється значною нерівномірністю надходжень в різні періоди.
4. Між часом вкладення матеріальних ресурсів в певний проект та часом отримання прибутку існує значний часовий проміжок.
5. Створює окремий самостійний вид грошових потоків діяльності підприємства.
6. Утворює нові специфічні види ризиків, які прийнято називати "інвестиційні ризики".
7. За допомогою показника чистих інвестицій можна дослідити та визначити динаміку економічного розвитку підприємства.

Однією з ключових умов реалізації ефективної інвестиційної діяльності є визначення вірної інвестиційної стратегії та необхідних умов її здійснення з врахуванням заходів антикризового управління, створених на підприємстві. Також першочерговим напрямом здійснення ефективного управління інвестиційною діяльністю підприємства є формування оптимального складу інвестиційних ресурсів.

В сучасних умовах макроекономічної нестабільності та кризового стану економіки України все більш актуального значення набуває максимально можлива активізація інвестиційної діяльності, без здійснення якої, неможливо реалізовувати прогресивні зрушення в структурі економіки, просувати інноваційне оновлення її провідних галузей, підвищувати конкурентоспроможність виробленої продукції на національному та світовому ринку та забезпечувати сталий розвиток держави. Від ефективності реалізації інвестиційної діяльності підприємства залежать сучасний стан виробницт-



**Рис. 1. Підходи до оцінки ефективності інвестицій**

Джерело: [11].

ва, технічна озброєність підприємства, інноваційний розвиток, рівень фондооснащеності, нарощення обсягів товаро виробництва та можливості виробляти якісну, конкурентоспроможну, новітню продукцію, вирішення складних соціальних, економічних та екологічних проблем.

При здійсненні інвестиційної діяльності, важливо враховувати доцільність та економічну ефективність, вкладених інвестицій. Саме тому, при проведенні оцінки інвестиційного потенціалу, важливо дотримуватись наступних принципів:

- системності — реалізація даного принципу по-

**Таблиця 2. Види ефективності щодо визначення інвестиційної діяльності підприємства**

Вид ефективності інвестиційної діяльності	Призначення	Критерії здійснення інвестиційної діяльності
Фінансова	Для визначення фінансової ефективності при оцінюванні доцільності проекту потрібно поділити фінансові витрати, які необхідні для здійснення проекту на очікувані потенційні результати.	Додатне сальдо накоплених реальних грошових засобів за певний проміжок часу, де учасники проекту здійснюють практичну діяльність та отримують прибутки
Бюджетна	Про ефективність інвестиційних проектів свідчать виконання бюджетів різних рівнів (державних, регіональних, місцевих)	Бюджетний ефект, котрий може реалізовуватись
Соціальна	Ефективність даного проекту визначається з точки зору забезпечення суспільних інтересів, при цьому за отримані бажані результати від реалізації проекту, суспільство має понести витрати	Відзеркалення ефективності проектів з погляду інтересів громадського суспільства в цілому, та окремо по суб'єктах-учасниках проекту (регіональних організацій, установ, підприємств)
Екологічна	Визначаються результати системи управління охорони навколишнього середовища, які безпосередньо пов'язані з забезпеченням контролю організацією екологічних питань, заснованих на екологічній та інвестиційній політиці, а також на ключових планових і цільових екологічних показниках	Екологічною складовою є нанесений економічний збиток від забруднення природи, навколишнього середовища у грошовому виразі наслідків від здійснення проекту, котрі полягають у забрудненні природи та втраті доходів або ж прибутків.

Джерело: розроблено автором на основі літературних джерел.

лягає в необхідності аналізу елементного наповнення, оскільки інвестиційний потенціал є комплексною складною системою, котра включає в себе велику чисельність складових і елементів;

- узгодженості — тобто необхідності врахування всіх причинно-наслідкових зв'язків між ключовими показниками, що мають використовуватись при проведенні аналізу;

- варіантності — необхідності всебічного дослідження та аналізу можливих варіантів кінцевого результату;

- оптимальності — вимагає вибору максимально ефективного варіанту серед всіх запропонованих;

- комплексності — необхідності вивчення всіх елементів потенціалу в тісному взаємозв'язку між собою і з чинниками навколишнього середовища, котрі на них впливають;

- ефективності процесу оцінки — тобто необхідності аналізу доцільності прийнятих рішень за допомогою зіставлення ефекту від здійснених заходів до понесених витрат задля реалізації проекту, з врахуванням часового фактору. Результат має значно перевищувати понесені витрати, інакше цей проект втрачає свою доцільність [12].

З практичної сторони, ефективність інвестиційної діяльності можна оцінити за допомогою багатьох методів. На сьогоднішній день, більшість українських підприємств, при оцінюванні ефективності інвестиційної діяльності, використовують іноземні методики або ж підходи, видозмінені та адаптовані під реалію нашого вітчизняного виробництва. Підходи до оцінки ефективності інвестицій продемонстровано на рис. 1.

Будь-яка інвестиційна діяльність та інвестиційні проекти реалізуються для отримання певних цілей, економічних ефектів чи соціальних благ. Саме тому, інвестиційні проекти відрізняються цілями, характеристиками, можливостями здійснення та отриманими результатами. Через це кожен проект є унікальним та його ефективність може досліджуватись з різних позицій. Базові види ефективності, котрі можуть досліджуватись для оцінки інвестиційної діяльності будь-якого підприємства, представлені таблиці 2.

Для кожного, з перелічених в таблиці, видів ефективності інвестиційних проектів, варто підбирати власний розрахунок, який буде більш відповідним та доцільним для того чи іншого показника. Але існують універсальні, або ж базові показники, за допомогою яких можна розрахувати ефективність будь-якого інвестиційного проекту чи програми.

Оцінка ефективності здійснених капітальних вкладень у вигляді інвестицій перед-

Таблиця 3. Показники для оцінки ефективності інвестиційної діяльності підприємства

Показник	Формула розрахунку
Період окупності (PP)	<p><i>PP</i> – розраховується діленням витрат на величину річного доходу, обумовленого цими витратами</p> $PP = \frac{IC}{F}$ <p><i>IC</i> – розмір інвестиції; <i>F</i> – щорічний чистий дохід</p>
Чиста приведена вартість (NPV)	$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+r)^k} - \sum_{k=1}^n \frac{I_k}{(1+r)^k}$ <p>де <i>n</i> – час реалізації проекту; <i>CF<sub>k</sub></i> – чистий вхідний потік грошових коштів у <i>k</i>-му році; <i>r</i> – ставка дисконту; <i>I<sub>k</sub></i> – інвестиційні витрати у <i>k</i>-му році; <i>k</i> – порядковий номер року від моменту здійснення проекту.</p>
Внутрішня норма дохідності (IRR)	<p><i>IRR</i> – розмір ставки дисконтування, при якому сума дисконтованих інвестиційних витрат дорівнює сумі дисконтованих чистих вхідних потоків грошових коштів, або розмір показника дисконту, при якому <i>NPV</i> проекту дорівнює нулю.</p> $IRR = \sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+IRR)^k} - \sum_{k=1}^n \frac{I_k}{(1+IRR)^k} = 0$ <p><i>IRR</i> розраховується наступним чином:  <math>IRR = A + a(B - A) / (a - b)</math>,  де <i>A</i> – розмір ставки дисконту, при якій <i>NPV</i> позитивна;  <i>B</i> – розмір ставки дисконту, при якій <i>NPV</i> негативна;  <i>a</i> – розмір позитивної <i>NPV</i> при величині ставки дисконту <i>A</i>;  <i>b</i> – розмір негативної <i>NPV</i> при величині ставки дисконту <i>B</i>.</p>
Дисконтований період окупності (DPP)	<p><i>DPP</i> – розраховується як строк до початку реалізації цієї рівності.</p> $DPP = \sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+IRR)^k} = \sum_{k=1}^n \frac{I_k}{(1+IRR)^k}$
Індекс прибутковості (PI)	<p><i>PI</i> – це частка від ділення суми дисконтованих чистих вхідних потоків грошових коштів за час здійснення проекту на суму дисконтованих інвестиційних витрат, потрібних для здійснення цього проекту.</p> $PI = \sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+IRR)^k} / \sum_{k=1}^n \frac{I_k}{(1+IRR)^k}$
Модифікована внутрішня ставка прибутковості (MIRR)	<p><i>MIRR</i> – це розраховується як сума потенційних вартостей грошових надходжень, дисконтованих під вартість капіталу фірми.</p> $MIRR = \sqrt[n]{\frac{\sum_{t=0}^n S_t (1+k)^{n-1}}{\sum_{t=0}^n \frac{A_t}{(1+k)^t}}}$ <p><i>A<sub>t</sub></i> – фінансові витрати проекту в <i>t</i>-періоді;  <i>S<sub>t</sub></i> – фінансові надходження проекту в <i>t</i>-періоді;  <i>K</i> – вартість капіталу підприємства.</p>
Середня ставка прибутковості (ARR)	<p><i>ARR</i> – це відношення середнього розміру річних потенційних чистих прибутків від вкладень до половини суми первинних вкладень</p> $ARR = \frac{\frac{1}{n} \sum_{t=1}^n S_t}{\frac{A_0}{2}} \cdot 100\%$ <p><i>S<sub>t</sub></i> – розмір річних потенційних чистих прибутків від вкладень;  <i>A<sub>0</sub></i> – це сума первинних вкладень.</p>
Коефіцієнт ефективності (CBR)	<p><i>CBR</i> – це відношення зведених доходів до зведених витрат.</p> $CBR = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+r_{dis})^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+r_{dis})^t}}$

Джерело: розроблено автором на основі літературних джерел.

бачає собою співставлення обсягів здійснюваних інвестицій та потенційних прибутків, які можна отримати при вдаль реалізації інвестиційної програми. Майже всі методи оцінки ефективності інвестиційної діяльності пов'язані з приведенням капітальних вкладень та прибутків від інвестицій до одного й того ж періоду часу за допомогою відсоткової ставки. Коли постає вибір відсоткової ставки, перш за все дивляться на прибутковість цінних паперів, рівень відсоткових ставок по депозитах і, відповідно по кредитах, на ризики, які вини-

кають через невизначеність прибутків, які можна одержати від конкретних вкладень, і слід враховувати можливі ймовірні втрати, які майже завжди виникають через інфляцію. Підприємство складає власний портфель бажаних інвестиційних проектів, здійснення яких може реалізовуватись за умови настання певних умов чи відповідних переваг, а саме: при збільшенні доцільності; максимально позитивних умовах для досягнення економічної ефективності; привабливій кон'юнктурі ринку; формуванні доступних фінансових джерел для інвестуван-



**Таблиця 4. Характерні особливості методів розрахунку економічної ефективності інвестиційних проектів**

Переваги методу	Недоліки методу	Сфера застосування
Метод чистої приведеної вартості		
Метод направлений на досягнення ключової цілі фінансового менеджменту – збільшення статків акціонерів.	Метод суб'єктивно віддзеркалює вплив зміни вартості нерухомого майна, сировини та інших ресурсів на чисту поточну вартість проекту. Всебічне використання даного методу є важким через складнощі прогнозування дисконтної ставки.	Доцільно використовувати при узгодженні або ж відмові від єдиного проекту, а також коли є можливість обрати між декількома варіантами різних проектів. Цей метод можна вважати рівноцінним методу розрахунку внутрішньої ставки рентабельності. Проте його більш обґрунтовано застосовувати тоді, коли в проекті є нерівномірні грошові потоки.
Метод внутрішньої норми дохідності		
Точність і вірогідність розрахунків дає змогу оцінити прибутковий проект	Метод не дає змоги вирішити проблему множинності внутрішньої ставки рентабельності.	Варто використовувати при обранні певного проекту з декількох можливих альтернатив, або коли необхідно проаналізувати інвестиційні проекти з нерівномірними по періодам грошовими потоками.
Метод дисконтованого періоду окупності		
Даний метод враховує ідею використання грошових потоків і можливість повторного інвестування прибутків	Метод не бере до уваги грошові надходження після завершення терміну окупності проекту	Метод активно використовується для швидкого вибору проектів, а також вибору проектів в умовах політичної нестабільності, підвищених цін, при недостатності ліквідних коштів. Перераховані обставини направляють підприємство на одержання прибутків в короткі строки.
Метод індексу прибутковості		
Перевагою методу є простота розрахунків, за допомогою чого можна легко оцінити прибутковий проект	Не враховуються прибутки від знищення старих активів, можливість повторного інвестування одержаних доходів. Метод неспроможний обрати проект з однаковими показниками прибутковості, але різними інвестиційними витратами	Використовують при прийнятті важливих рішень щодо доцільності майбутнього дослідження або відмови від проекту на початковій стадії

Джерело: складено автором на основі літературних джерел.

ня; при зміні законодавчих актів; при сприятливій податковій політиці. Для уникнення ймовірних грошових втрат внаслідок інфляції, потрібно завжди робити відповідну поправку на рівень відсоткової ставки, що відображає прибутковість не ризикових вкладень. Для отримання надійних та гарантованих результатів щодо оцінки інвестиційних вкладень широко використовують такі методи, як: аналіз чуттєвості, статистичні методи, економіко-математичне моделювання та програмування. Перераховані методи дозволяють проаналізувати багатоваріантну модель ймовірних наслідків в залежності від зміни відповідних умов, а саме параметрів чи чинників, які закладені в основу аналізованих моделей [2].

В таблиці наведені базові показники, які можна використовувати при оцінці ефективності різноманітних інвестиційних проектів, будь-якого роду діяльності та будь-яких масштабів. Більшість з них є майже універсальними, і жоден інвестиційний проект не обходиться без розрахунку та аналізу даних показників. Кожен з перелічених методів має свої переваги та недоліки, а також сферу, коли доцільно використовувати той чи інший ме-

тод. Проте, кожний метод має свої переваги та недоліки, які вкрай важливо враховувати та обов'язково брати до уваги найменші деталі при розрахунку як малих інвестиційних проектів, так і масштабних інвестиційних програм [5]. Наприклад, розрахунок внутрішньої норми дохідності варто використовувати при обранні певного проекту з декількох можливих альтернатив, або коли необхідно проаналізувати інвестиційні проекти з нерівномірними по періодам грошовими потоками. Розрахунок чистої приведеної вартості й внутрішньої норми дохідності, як правило може здійснюватися в одній і тій же сфері застосування, тоді як решту перерахованих в таблиці показників варто використовувати при інших ситуаціях. Метод чистої приведеної вартості доцільно використовувати при узгодженні або ж відмові від проекту. Цей метод можна вважати рівноцінним методу розрахунку внутрішньої ставки рентабельності. Проте його більш обґрунтовано застосовувати тоді, коли в проекті є нерівномірні грошові потоки.

Отже, інвестиційна діяльність є необхідним та важливим джерелом підвищення ефективності функціонування вітчизняних підприємств. Але, існують перепони, які на сьогоднішній день, обмежують здійснення інвестиційної діяльності в необхідній кількості, якої було б достатньо для ефективного розвитку:

- поганий стан технічного оснащення підприємств;
- прогалини в нормативно-правовій базі, щодо регулювання інвестиційної діяльності підприємства;
- низький ступінь прибутковості інвестицій в основні засоби;

- важкі умови одержання кредитів для здійснення інвестиційних проектів;
- низький попит на продукцію, що не покриває виробничі можливості підприємств;
- непривабливий інвестиційний клімат, адже дуже ризиковано вкладати кошти в країну, де йде війна;
- значні відсоткові ставки за кредитами;
- високі інвестиційні ризики у разі виникнення складнощів або проблем при реалізації інвестиційних проектів;
- кризова економічна ситуація в країні, яка пов'язана з воєнними діями на території України;
- недостатність власних грошових коштів для здійснення інвестиційної діяльності.

**Література:**

1. Закон України "Про інвестиційну діяльність": за станом на 1 груд. 2013. Відомості Верховної Ради України. 1991. N 47, С. 646.
2. Білик В.В. Державне регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності. Економіка та суспільство. 2017. № 10. С. 172—176.

3. Бланк І.А. Інвестиційний менеджмент. К.: МП "ІТЕМ" ЛТД, 1995. 448 с.

4. Вахович І.М. Концептуальні засади інвестиційно-го забезпечення інноваційного розвитку регіону. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 1. С. 138—144.

5. Воробйов Ю. Н. Інвестування: навч. посіб. Сімферопіль: Таврія, 2004. 340 с.

6. Ганечко І. Проблеми розвитку інновацій в Україні. Економіка. 2011. № 5. С. 21—24.

7. Герасимчук З.В., Ткачук В.Р.. Інвестиційний потенціал регіону: методика оцінки, механізми нарощення: монографія. Луцьк: Надстир'я, 2009. 232 с.

8. Герасина В. О. Інвестиційне забезпечення ефективного функціонування підприємств хлібопрод. комплексу АПК: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04 "економіка та управління підприємствами". Київ, 2007. 20 с.

9. Денисенко М.П. Можливості активізації інвестування в сучасних умовах. Економіка України: Політико-економічний журнал. 01/2003. №1. С.28—32.

10. Иванов Г. И. Инвестиции: сущность, виды, механизмы функционирования Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. 352 с.

11. Кісіль М.І. Інвестиційне забезпечення розвитку аграрного виробництва та сільських територій. Менеджмент: збірник наукових праць. К., 2009. № 11. 225 с.

12. Колесник О.О. Оцінка інвестиційного забезпечення розвитку туризму в Україні. Економіка. Управління. Інновації. 2011. № 2(6). [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_kolesnyk6.htm](http://tourlib.net/statti_kolesnyk6.htm)

13. Крупка М.І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України. Львів: Вид. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2001. 608 с.

14. Макконнелл К. Р. Экономика: Принципы, проблемы и политика. М.: Инфра-М, 2008. 940 с.

15. Массе П. Критерии и методы оптимального оп-ределения капиталовложений. М.: Статистика, 1971. 415 с.

16. Параконний С.В. Напрями інвестиційного забезпечення розвитку економічного потенціалу підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля: наук. журнал. Луганськ, 2011. № 11 (153), ч. 1. С. 68—76.

17. Перар Ж. Управление финансами: с упражнени-ями. М.: Финансы и статистика, 1999. 480 с.

18. Погрішук О. Б. Інвестиційне кредитування в сис-темі інвестиційного забезпечення розвитку аграрного сектора. Агросвіт. 2017. № 21. С. 35—40.

19. Стефанович Є. А. Інвестиційна діяльність як економічне явище. Економіка та держава. 2010. № 11. С. 60—64.

20. Титаренко Н.О., Поручник А.М. Теорії інвестицій: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2000. 160 с.

21. Федоренко В. Г. Інвестування: підруч. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Алерта, 2008. 448 с.

#### References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2002), The Law of Ukraine "On investment activity", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (Accessed 4 April 2022).

2. Bilyk, V.V. (2017), "State regulation of innovative-investment activity", *Economy and Society*, vol. 10, pp. 172—176.

3. Blank, I.A. (1995), *Investicionnyj menedzhment* [Investment management], МP "ITEM" LTD, Kyiv, Ukraine.

4. Vakhovych, I. M. and Denysiuk, H. L. (2011). "Conceptual principles of investment support of innovative development of the region", *Actual problems of economics*, vol. 1 (115). pp. 138—144.

5. Vorobyov, Y. N. and Vorobeva, E. N. (2004), *Investment* [Investirovanie], Tavria, Simferopol, Ukraine.

6. Ganechko, I. (2011), "Problems of innovation development in Ukraine", *Ekonomika*, vol.5, pp. 21—24.

7. Gerasymchuk, Z.V. (2009), *Investytsijnyj potentsial rehionu: metodyka otsinky, mekhanizmy naroschennia* [Investment potential of the region: methods evaluation and increasing mechanisms], *Nadstyr'ia, Luts'k, Ukraina*.

8. Gerasina, V.O. (2007), "Investment security for the efficient functioning of enterprises of the bakery complex of the agro-industrial complex", Ph.D. Thesis, *Economy, Kyiv, Ukraine*.

9. Denysenko, M.P. (2003), "Enhance investment opportunities in modern conditions", *Ekonomika Ukrainy: Polityko-ekonomichnyj zhurnal*, vol. 01, pp. 28—32.

10. Ivanov, G.I. (2002), *Investicii: sushhnost', vidy, mekhanizmy funkcionirovanija* [Investments: essence, types, mechanisms of functioning], *Feniks, Rostov na Donu, Russia*.

11. Kisil, M.I. (2003), "Investment and innovation components of the doctrine Agricultural policy in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 7, pp. 82—87.

12. Kolesnyk, O.O. (2011), "Estimation of investment support of tourism development in Ukraine", *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*. [Online], vol. 2 (6), available at: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/kolesnyk6.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/kolesnyk6.htm) (Accessed 4 April 2022).

13. Krupka, M.I. (2001) *Finansovo-kredytnyj mehanizm innovacijnogo rozvytku ekonomiky Ukraïny* [The financial and credit mechanism of innovation development of Ukrainian economy], *Vydavnychyj centr LNU imeni Ivana Franka, l'viv, Ukraine*.

14. Makkonell, K.R., Brju, S.L. (2003), *Jekonomiks: principy, problemy i politika* [Economics: principles, problems and policies], 14-th edition, *Infra-M, Moscow, Russia*.

15. Masse, P. (1971), *Kriterii i metody optimal'nogo opredelenija kapitalovlozhenij* [Criteria and methods for determining the optimal investment], *Statistika, Moscow, Russia*.

16. Parakonnyi, S. V., Voishvillo, L. V. and Shpankovskiy, I. V. (2011), "Directions of investment support of economic potential development of the enterprise", *Visnik of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, vol. 11 (153), no. 1, pp. 68—76.

17. Perar, Zh. (1999), *Upravlenye fynansamy: suprazhnenyamy* [Financial Management], *Fynansy ystatystyka, Moscow, Russia*.

18. Pohrishchuk, (2017), O. B. "Investment lending in the system of investment support for the development of the agrarian sector", *AgroSvit*, vol. 21, pp. 35—40.

19. Stefanovic E. A. (2010) "The investment activities as economic phenomenon", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 11, pp. 60—64.

20. Tytarenko, N.O. and Poruchnyk, A.M. (2000), *Teorii investytsij* [Theories of investment], *KNEU, Kyiv, Ukraine*.

21. Fedorenko, V. H. (2008), *Investuvannia* [Investmen], 2nd ed, *Alerta, Kyiv, Ukraine*.

*Стаття надійшла до редакції 21.02.2023 р.*

Ю. М. Грибовська,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів та обліку,  
Дніпровський державний технічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5205-9045>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.5.74

# ОБЛІК ОРЕНДИ В ОРЕНДАРЯ ВІДПОВІДНО ДО ВИМОГ МІЖНАРОДНОГО СТАНДАРТУ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ 16 "ОРЕНДА"

Y. Hrybovska,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Finance and Accounting, Dniprovsky State Technical University

## ACCOUNTING FOR LEASE BY A LESSEE UNDER INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARD 16 "LEASE"

**У статті досліджено зміни в обліку оренди, що зумовлені прийняттям Міжнародного стандарту фінансової звітності 16 "Оренда", який набрав чинності 01 січня 2019 р. До цієї дати об'єкти, які орендувалися за договором оперативної оренди, орендар не відображав у себе на балансі, вони відображалися на позабалансовому рахунку. Починаючи з 01 січня 2019 р. об'єкти, орендовані на умовах оперативної оренди, орендар відображає на балансі у вигляді "активу у формі права користування".**

**Метою написання статті є розкриття умов за яких договір оренди визнається договором, виокремлення критеріїв визнання активів та зобов'язань з оренди, вивчення порядку обліку оренди у орендаря.**

**Автором використано універсальні методи дослідження. Аналіз — за допомогою нього досліджено критерії визнання активів та зобов'язань з оренди. Метод синтезу використано при об'єднанні складових методики обліку оренди за міжнародними стандартами.**

**На основі вивчення нормативно-правової бази з регулювання обліку оренди встановлено, що орендований актив визнається за моделлю "права на використання" одночасно з відображенням зобов'язання на початок орендних відносин на основі оцінки строку оренди. Кожен орендний платіж, що містить відсоткову і капітальну складові, відображають як погашення основної суми боргу і фінансові витрати відповідного періоду. Амортизацію орендованого активу нараховують у такий же спосіб, як і на активи, що знаходяться у власності. Якщо немає впевненості стосовно того, чи перейде актив у власність орендаря наприкінці строку оренди, амортизацію необхідно нараховувати з дати початку оренди до більш ранньої з таких дат: дати закінчення строку оренди або дати закінчення строку корисного використання активу.**

**Автором наведено ситуації, коли бухгалтеру не потрібно керуватися Міжнародним стандартом фінансової звітності 16 "Оренда": облік короткострокової оренди (оренда строком до 12 місяців) незалежно від вартості орендованого об'єкта та оренда, за якою базовий актив є малоцінним.**

**Практична цінність полягає у наведенні практичних ситуацій з обліку оренди, в яких здійснено первісну оцінку зобов'язань з оренди, обчислено ставку дисконтування та сформовано графік платежів, який відображає періоди їх погашення. Автором вивчено типову кореспонденцію з обліку оренди в орендаря та надано рекомендації щодо застосування нових рахунків і субрахунків при відображенні операцій з оренди.**

**The paper studies changes in accounting for leases caused by adopting International Financial Reporting Standard 16 "Leases", which entered into force on 01 January 2019. Prior to this date, assets under operational lease had been recognized by a lessee as off-balance-sheet transaction. Starting from 01 January 2019 assets under operational lease are recognized by a lessee on the balance sheet as "right-to-use assets".**

**The paper aims at disclosing terms for recognizing a lease agreement as a contract identifying criteria for recognizing lease assets and liabilities, as well as lease accounting by a lessee.**

**The author has applied general methods of research. Analysis is used for studying criteria for recognizing lease assets and lease liabilities. Synthesis is applied for aggregating accounting procedures for lease under international standards.**

**Analysis of legal provision for lease accounting has enabled to state that underlying asset is recognized under the "right-to-use" model with simultaneous recognition of lease liability at a commencement date. Each lease payment, which contains an interest and capital amount, is recognized as a principal payment and financial expenses of a particular period. Depreciation for lease asset is calculated under the same principles as for owned assets. If there is no certainty in transferring asset to a lessee's ownership after the lease period is complete, depreciation is recognized starting from the commencement date to the date being earlier of the following two: the end of a lease term or till the end of an asset's useful life.**

**The author gives examples, when an accountant is not required to apply International Financial Reporting Standard 16 "Leases": short-term leases (leases term of 12 month or less) disregarding the value of underlying asset and leases for which the underlying asset is of low value.**

**Applied value refers to providing illustrative examples of accounting for leases that include initial measuring of lease liabilities, calculating discounting rate, and building up payment schedule, which contains payment dates. The author has studied common lessee accounting records and provided recommendations for applying new accounts and sub-accounts for recognizing leases.**

*Ключові слова: оренда, визнання активів з оренди, визнання зобов'язань з оренди, облік оренди.  
Key words: lease, recognition of lease assets, recognition of lease liabilities, lease accounting.*

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

Значна кількість підприємств в Україні є або орендарями, або орендодавцями, а іноді і тими й іншими одночасно. Якщо орендодавець не може деякий час використовувати активи, йому найвигідніше передати їх в оренду, яка забезпечить отримання доходу та сприятиме збереженню об'єкта в робочому стані. Оренда активів — оптимальне рішення проблеми як для орендодавця, так і для орендаря. Оренда дозволяє отримати доступ до нового обладнання, технологій, потужностей та інших активів у більш гнучкий спосіб та без значного відтоку грошових коштів для орендаря.

Облік орендних операцій за міжнародними стандартами регулюється Міжнародним стандартом фінансової звітності 16 "Оренда" (далі — МСФЗ 16), який набрав чинності 01 січня 2019 р.

До дії даного стандарту об'єкти, які орендувалися за договором оперативної оренди, орендар не відображав у себе на балансі. Вони відображались на позабалансовому рахунку. Починаючи з 01 січня 2019 р. об'єкти, орендовані на умовах оперативної оренди, орендар відображає на балансі у вигляді "активу у формі права користування".

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Облік оренди відповідно до МСФЗ 16 врегульовано та роз'яснено на нормативному рівні [2]. В науковій літературі облік оренди за вимогами МСФЗ 16 досліджено на загальному рівні, значна частина питань щодо обліку оренди потребує подальшого вивчення та роз'яснення. Бухгалтери-практики порівняли вимоги попереднього МСФЗ 17 "Оренда" з діючим МСФЗ 16 та встановили відмінності [3; 6]. Проблеми обліку оренди за МСФЗ 16 розкриті в публікаціях науковців: О. Занози

Таблиця 1. Критерії визнання активів та зобов'язань з оренди у балансі

Актив у формі користування	Зобов'язання щодо орендних платежів
- актив має здатність бути ідентифікованим (відокремлений та конкретно вказаний у договорі); - орендар отримує економічні вигоди; - орендар визначає спосіб користування активом; - договір є орендою або містить компонент оренди	- за договором орендар має здійснити певні орендні платежі або здійснити обмін на певну іншу компенсацію. Платежі мають бути фіксованими та такими, що можуть бути порашовані на дату визнання активу

Джерело: [3].

та О. Закусило [1], В. Онищенко [3], Т. О. Пашиної [4], С. Семенової та С. Шуляренко [5], Харламової [7].

Незважаючи на наявні публікації, роз'яснення та консультації фахівців, при веденні обліку оренди за МСФЗ не вистачає прикладів практичного застосування даного стандарту, розрахунків, розкриття галузевих особливостей.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТИ

Дослідити нормативне забезпечення обліку оренди за МСФЗ 16. Розкрити зміни щодо обліку оренди відповідно до МСФЗ 16. Виокремити критерії визнання активів та зобов'язань з оренди. Вивчити порядок обліку оренди у орендаря, ознайомитися з типовою кореспонденцією рахунків та рекомендувати до використання нові рахунки й субрахунки.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Прийняття та затвердження МСФЗ 16 забезпечило:

— усунення поділу оренди на операційну та фінансову за рахунок впровадження використання єдиної облікової моделі для обох типів оренди (подібна до фінансової оренди);

— відображення в балансі орендованого активу у вигляді права користування;

— визнання в балансі зобов'язання щодо орендних платежів, які будуть здійснюватися;

— витрати з оренди в обліку включають дві складові: амортизацію права користування орендованим активом та фінансові витрати (відсотки за користування).

Визначення оренди за МСФЗ 16 передбачає існування права контролювати користування ідентифікованим активом протягом певного періоду часу в обмін на певну компенсацію. Вимоги МСФЗ 16 щодо критеріїв визнання активів та зобов'язань з оренди у балансі наведено у табл. 1.

Порядок обліку оренди в орендаря:

1. Орендар повинен визначити, чи є договір орендою або чи містить договір оренди. Договір є орендою або містить оренду, якщо договір передає право контролювати користування ідентифікованим активом протягом певного періоду часу в обмін на компенсацію (параграф 9 МСФЗ 16) [2].

Повинні виконуватися три ключові умови:

1) орендований об'єкт має бути ідентифікованим активом — тобто з договору повинно бути зрозуміло, який саме об'єкт орендується (конкретний автомобіль, приміщення). При цьому орендодавець не повинен мати

суттєвого права заміни об'єкта протягом строку оренди. Актив ідентифікується, він вказаний у договорі (параграф Б13 МСФЗ 16) [2];

2) в орендаря має бути право контролю використання об'єкта протягом усього строку оренди — тобто орендар повинен мати право отримувати всі економічні вигоди від використання активу протягом усього строку використання;

3) об'єкт орендується за компенсацію.

Якщо всі умови виконано, договір є договором оренди, то на дату початку оренди орендар має визнати:

- актив у формі права користування;
- зобов'язання з оренди.

2. Орендар може застосовувати спрощення практичного характеру і не керуватися МСФЗ 16 (тобто не визнавати в себе на балансі актив у формі права користування) щодо:

а) короткострокової оренди (оренда строком до 12 місяців) незалежно від вартості орендованого об'єкта (наприклад, оренда розкішної яхти на два тижні).

Якщо договором передбачено можливість, наприклад, його пролонгації й існує впевненість у тому, що орендар скористається правом пролонгації, то строк оренди потрібно розраховувати з урахуванням строку пролонгації;

б) оренди, за якою базовий актив (актив, який є об'єктом оренди) є малоцінним (наприклад, ноутбуків). Стандарт вказує на те, що орендар оцінює вартість орендованого активу на підставі вартості активу, коли він є новим, незалежно від тривалості експлуатації орендованого активу. Наприклад, оренда автомобілів не відповідає критеріям оренди малоцінних активів, оскільки новий автомобіль зазвичай не є малоцінним (параграф Б6 МСФЗ 16) [2].

У попередньому МСФЗ 17 були наведені положення про визнання фізичного активу. У МСФЗ 16 розкрито порядок визнання права на використання активу. Це певний середній показник між основними засобами та нематеріальними активами, який у балансі буде відображено в окремому відповідному рядку.

Платежі за короткостроковою орендою і платежі за орендою активів з низькою вартістю відносяться на прибутки або збитки (зазвичай лінійним методом); активи та зобов'язання не визнаються, за винятком авансових орендних платежів або нарахованої орендної плати, не сплаченої на звітну дату. Але при цьому короткостроковою орендою слід вважати оренду до 12 місяців і без права пролонгації.

Якщо підприємство користується спрощеннями практичного характеру, що закріплює в наказі про облікову політику, то об'єкт у формі права користування не визнається на балансі, а орендні платежі обліковуються як витрати періоду.

Якщо орендар здає актив у суборенду, то оренда не відповідає критеріям оренди малоцінного активу.

3. Орендареві необхідно правильно визначити строк оренди. Від строку оренди залежить розрахунок зобов'язання за орендою і сума, за якою визнають актив у формі права користування.

При визначенні строку оренди необхідно враховувати такі складові (параграфи 19-21 і Б34-Б41):

1) невідомий період оренди (період, протягом якого дострокове припинення договору неможливе). У стандарті зазначено:

— "визначаючи строк оренди та оцінюючи тривалість невідомого періоду оренди, суб'єкт господарювання застосовує визначення договору та встановлює період, протягом якого договір є забезпеченим правовою санкцією. Оренда більше не є забезпеченою правовою санкцією, коли орендар і орендодавець (кожний) мають право припинити дію оренди без дозволу іншої сторони, заплативши не більше ніж незначний штраф" [2].

Приклад. Укладено договір оперативної оренди на 5 років (що відповідає ознакам оренди). При цьому договором передбачено право орендаря розірвати договір у будь-який момент часу без виплати штрафних санкцій (чи з виплатою незначного штрафу), попередивши орендодавця не пізніше ніж за 3 місяці. У цьому випадку невідомий період оренди становить 3 місяці.

При визначенні строку оренди крім першої складової, необхідно враховувати ще дві наступні:

2) періоди, щодо яких передбачений опціон (тобто право) на продовження оренди, якщо існує впевненість у тому, що орендар скористається цим правом. Наприклад, договір оренди передбачає можливість його продовження на той же період, на який він був укладений. У цьому випадку орендареві потрібно оцінити, наскільки ймовірно він скористається правом на таке продовження.

Якщо орендар поніс істотні витрати на вдосконалення об'єкта оренди, він може скористатися своїм правом на пролонгацію договору оренди;

3) періоди, щодо яких передбачений опціон (право) на припинення оренди, якщо існує впевненість у тому, що орендар не скористається цим правом. Повертаємося до прикладу з пункту 1). Невідомий строк оренди становить 3 місяці. А строк договору оренди — 5 років. Тому орендар повинен оцінити: буде він користуватися правом на розірвання договору до його закінчення чи все-таки, ймовірно, він орендуватиме об'єкт протягом усього строку, передбаченого договором (5 років), можливо, також скористається правом пролонгації договору.

Точну оцінку (подовжуватиметься договір чи ні) не завжди можна здійснити. Якщо, наприклад, спочатку не мали наміру подовжувати оренду, але потім вирішили продовжити — то це буде модифікацією договору оренди.

4. Облік орендованого об'єкта. Якщо визначили, що договір є орендою і договір не підпадає під ті випадки, коли підприємство може скористатися спрощеннями практичного характеру, то на дату початку оренди (підписання акта приймання-передачі об'єкта в оренду) орендар визнає:

1) за дебетом — актив у формі права користування, його обліковують на рахунках того ж класу, на якому ведуть облік аналогічних об'єктів. Наприклад, якщо орендується автомобіль, можна використовувати рахунок 105.1 "Актив у формі права користування за орендованими транспортними засобами";

2) за кредитом — орендне зобов'язання: Кт рахунок 531; з переведенням до складу короткострокової заборгованості — суми зобов'язання за орендою, які підлягають погашенню протягом наступних 12 місяців, — рахунок 611.

До орендного зобов'язання не включаються орендні платежі, сплачені авансом до визнання активу права користування, оскільки вони сплачені, тому не є зобов'язанням.

Первісна оцінка орендного зобов'язання включає:

— фіксовані орендні платежі за винятком стимулюючих платежів за орендою, що виплачуються орендодавцеві;

— змінні орендні платежі, які залежать від ставки або індексу;

— суми, які, як очікується, будуть сплачені орендарем за гарантіями ліквідаційної вартості;

— ціну виконання можливого придбання об'єкта, якщо орендар упевнений у тому, що він скористається такою можливістю;

— платежі в рахунок штрафів за припинення договору оренди, якщо строк оренди відображає реалізацію орендарем можливості припинення оренди.

Надалі зобов'язання збільшується на величину відсотків, що нараховуються на залишок зобов'язання, і зменшується на величину здійснених орендних платежів.

Приклад 1. 01 січня компанія "Патріот" уклала договір на оренду приміщення строком на 6 років. Договір передбачає внесення авансового платежу в розмірі 2000 тис. грн при укладенні договору, а надалі здійснення 5 орендних платежів наприкінці кожного року. У компанії є можливість викупу активу наприкінці 6-го року за 500 тис. грн, і вона має намір здійснити викуп. Відсоткова ставка, закладена в договорі оренди, становить 10 %.

Розв'язання.

Проведемо первісну оцінку зобов'язання з оренди [4, с. 23]:

Кінець року	Грошовий потік	10 % ставка дисконтування	Приведена вартість, тис. грн
1	2000	0,91	1820
2	2000	0,83	1660
3	2000	0,75	1500
4	2000	0,68	1360
5	2000	0,62	1240
6	500	0,56	280
			7860

**Таблиця 2. Облік оренди в орендаря за вимогами МСФЗ 16 "Оренда"**

Зміст господарської операції	Дт рахунку	Кт рахунку
Оформлено договір оренди та отримано право користування активом	118 «Актив в оренді»	531 «Довгострокові зобов'язання з оренди»
1-й рік		
Переведено частину непоточних орендних зобов'язань, яка буде погашатися протягом року, до складу поточних зобов'язань	531 «Довгострокові зобов'язання з оренди»	685 «Поточні орендні зобов'язання»
Нараховано фінансові витрати за користування активом	952 «Відсоткові витрати за орендними зобов'язаннями»	685 «Поточні орендні зобов'язання»
Сплачено орендну плату згідно договору	685 «Поточні орендні зобов'язання»	311 «Поточні рахунки в національній валюті»
Нараховано амортизацію права користування орендованим активом	Галузь використання орендованого активу	136 «Накопичена амортизація активу, з наданим правом користування»

Джерело: розроблено автором.

Первісний платіж у розмірі 2000 тис. грн не включено у графік, оскільки він уже здійснений, не є зобов'язанням, але він включається у первісну вартість активу.

Ставку дисконтування визначають за формулою дисконтування:

Ставка дисконтування =  $1 / (1 + \text{ставка}) \times \text{номер періоду платежу}$ , наприклад  $0,91 = 1 / (1 + 0,1) \times 1$  [4, с. 23].

На суму початково визначеного зобов'язання проводиться запис: Дт "Актив в оренді" Кт "Довгострокові зобов'язання з оренди". Доцільно скористатися субрахунком, створеним самостійно, — 118 "Актив в оренді" та адаптованим під вимоги МСФЗ 16 субрахунком з Плану рахунків 531 "Довгострокові зобов'язання з оренди".

Після визначення первісної вартості зобов'язання, побудуємо графік платежів, який відобразить періоди його погашення.

Розподіл відсотків [4, с. 23]:

Період	Зобов'язання, тис. грн	Відсотки, 10 % платіж, тис. грн	Залишок, тис. грн
1	7860	786 (2000)	6646
2	6646	665 (2000)	5311
3	5311	531 (2000)	3842
4	3842	384 (2000)	2226
5	2226	223 (2000)	449
6	449	51*	—
			2640

\* Включаючи похибку округлення.

Наприкінці першого року зобов'язання з оренди становлять 6646 тис. грн, із них 5311 тис. грн — довгострокове зобов'язання (розмір зобов'язання на кінець року 2), а 1335 тис. грн (6646 — 5311) — поточне зобов'язання.

Кожен орендний платіж, що містить відсоткову і капітальну складові, відображають як погашення основної суми боргу і фінансові витрати відповідного періоду. Наведений приклад відображає операції за умови, що платежі за поточний період оренди здійснені в поточному періоді. Наприклад, якщо перший період оренди — 2022 рік, де початок оренди — 01.01.2022 р., то річний платіж здійснено 31.12.2022 р. Необхідно врахувати, якщо погашення за поточний період фактично відбувається в наступному звітному періоді, то відсотки повинні бути відображені у звітному періоді у витратах, а не за датою платежу. Зокрема, якщо в прикладі 2000 тис. грн необхідно оплатити за 2022 рік у період з 1 до 10 січня 2022 року, то 31 грудня 2022 року їх треба нарахувати, відобразивши фінансові витрати записом: Дт 95 "Фінансові витрати" Кт 684 "Заборгованість за відсотками". Станом на 31.12.2022 р. короткострокова заборгованість становитиме заборгованість за основною сумою у розмірі 1214 тис. грн (у сумі платежу наступного року — 2000 тис. грн, відсотки становитимуть 786 тис. грн), і за відсотками — 786 тис. грн, тобто короткостроковою заборгованістю буде загальна сума платежу 2000 тис. грн, а довгостроковою — 6646 тис. грн (7860 — 1214).

Первісна оцінка активу у формі права користування включає:

- величину первісної оцінки зобов'язання з оренди;
- орендні платежі, здійснені до початку оренди (наприклад, депозити або аванси), за вирахуванням будь-яких отриманих стимулюючих платежів;
- первісні прямі витрати, зазначені орендарем;
- витрати з демонтажу або переміщення базового активу наприкінці терміну його служби.

Амортизацію нараховують у такий же спосіб, як і на активи, що знаходяться у власності. Якщо немає впевненості стосовно того, чи перейде актив у власність орендаря наприкінці строку оренди, амортизацію необхідно нараховувати з дати початку оренди до більш ранньої з таких дат: дати закінчення строку оренди або дати закінчення строку корисного використання активу. Якщо відомо, що наприкінці терміну оренди орендар набуває право власності на актив, амортизацію треба нараховувати на термін його корисного використання.

Типова кореспонденція з обліку оренди у орендаря, табл. 2.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Орендарі визнають актив за моделлю "права на використання" і зобов'язання на момент початку орендних відносин, всі орендні відносини оцінюються на основі оцінки термінів оренди.

Облік оренди за МСФЗ 16 включає:

1. Визначення строку оренди.
2. Встановлення теперішньої дисконтованої вартості орендних платежів.

Ставка дисконтування, як правило, визначається договором. Якщо умовами договору не передбачено ставку дисконтування, використовується ставка додаткових запозичень орендаря, тобто ставка, яку б на по-

чаток строку оренди сплачував орендар за позикові кошти, необхідні для придбання відповідного активу, на подібний строк і з подібною гарантією.

Вважаємо, що орендні платежі слід дисконтувати без урахування ПДВ. Якщо ж дисконтуються орендні платежі з урахуванням ПДВ, у бухгалтерському обліку з'являється відстрочений актив з ПДВ (рахунок 184).

### 3. Облік та визнання:

— активу у формі права користування — орендар оцінює за первісною вартістю за вирахуванням накопиченої амортизації та накопичених збитків від знецінення;

— орендного зобов'язання — обліковують за амортизованою вартістю.

Господарські операції з обліку оренди доцільно відображати з використанням нових або існуючих рахунків бухгалтерського обліку:

— новий субрахунок 118 "Актив в оренді" — для обліку права користування орендованим активом (або використовувати субрахунок 103 "Будинки та споруди" та інші, підхід дозволений МСФЗ 16);

— новий субрахунок 185 "Права користування необоротними активами";

— існуючий субрахунок 531 "Зобов'язання з фінансової оренди", або адаптований під вимоги МСФЗ 16 субрахунок з Плану рахунків 531 "Довгострокові зобов'язання з оренди", оскільки обидва види оренди (фінансова та операційна) об'єднано;

— існуючий субрахунок 952 "Інші фінансові витрати" — для обліку фінансових витрат, оскільки на ньому згідно національних стандартів бухгалтерського обліку обліковують фінансові витрати з фінансової оренди;

— новий субрахунок 136 "Амортизація права користування необоротними активами" — для обліку накопиченої амортизації права користування орендованим активом (або використати діючий субрахунок 131, якщо для обліку активу прийнято рішення використовувати субрахунки 103, 104, 105, 106, 109).

### Література:

1. Заноца О., Закусило О. Зміни в МСФЗ: МСФЗ (IFRS) 16 "Оренда". URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/webinar/IFRS%2016%20Webinar.pdf> (дата звернення: 16.02.2023).

2. Міжнародний стандарт фінансової звітності 16 "Оренда". Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 16.02.2023).

3. Онищенко В. Оренда приміщень за МСФЗ 2021. URL: <https://www.golovbukh.ua/article/7588-orenda-primshchen-za-msfz> (дата звернення: 16.02.2023).

4. Пашина Т. Оренда за МСФЗ: нюанси обліку в орендаря. Все про бухгалтерський облік. 2019. № 37. С. 20—24.

5. Семенова С., Шуляренко С. Особливості обліку оренди на підприємствах транспорту за МСФЗ 16. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія "Економіка і управління". 2019. Вип. 43—44. С. 32—39. URL: <file:///C:/Users/%D0%AE%D0%BB%D0%B8%D1%8F/Downloads/59477784.pdf> (дата звернення: 16.02.2023).

6. Строк оренди за МСФЗ 16: особливості визнання. URL: <https://tax-ifs.com.ua/archives/10024> (дата звернення: 16.02.2023).

7. Харламова О. Облік в орендодавця: які зміни підготував новий МСФЗ 16. Все про бухгалтерський облік. 2018. № 39. Спецпроект "Академія МСФЗ". Вип. 4.

### References:

1. Zanoza, O. and Zakusylo, O. (2018), "Changes in IFRS: IFRS 16 "Leases"", available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/webinar/IFRS%2016%20Webinar.pdf> (Accessed 16.02.2023).

2. Ministry of Finance of Ukraine (2016), "International Financial Reporting Standard 16 "Lease"", available at: <https://mof.gov.ua> (Accessed 16.02.2023).

3. Onyschenko, V. (2020), "Lease of premises according to IFRS 2021", available at: <https://www.golovbukh.ua/article/7588-orenda-primshchen-za-msfz> (Accessed 16.02.2023).

4. Pashyna, T. (2019), "Lease under IFRS: nuances of lessee accounting", *Vse pro bukhhaltern'kyj oblik*, vol. 37, pp. 20—24.

5. Semenova, S. and Shuliarenko, S. (2019), "Peculiarities of lease accounting at transport enterprises according to IFRS 16", *Zbirnyk naukovykh prats' DUIT. Seriya "Ekonomika i upravlinnia"*, vol. 43—44, pp. 32—39.

6. White Consulting (2021), "Lease term under IFRS 16: features of recognition", available at: <https://tax-ifs.com.ua/archives/10024> (Accessed 16.02.2023).

7. Kharlamova, O. (2018), "Accounting with the lessor: what changes did the new IFRS 16 prepare", *Vse pro bukhhaltern'kyj oblik. Spetsproekt "Akademiia MSFZ"*, vol. 39, no. 4.

*Стаття надійшла до редакції 21.02.2023 р.*

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

Електронне фахове видання

Ефективна  
ЕКОНОМІКА

**Виходить 12 разів на рік**

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б») Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73



УДК 331.4

Т. В. Обелець,  
к. е. н., старший викладач, Національний технічний університет України  
"Київський політехнічний інститут ім. І.Сікорського"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1553-5150>  
В. В. Наверська,  
студент бакалавр, Національний технічний університет України  
"Київський політехнічний інститут ім. І.Сікорського"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7531-1119>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.5.80

# АНАЛІЗ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІД ЧАС ВОЄННИХ ДІЙ

T. Obelets,  
PhD in Economics, Senior Lecturer, National Technical University of Ukraine  
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"  
V. Naverska,  
Student bachelor, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

## ANALYSIS OF THE TRANSFORMATION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM DURING MILITARY ACTIONS

**У статті досліджено сутність категорії "кібербезпека" та види загроз у кібер просторі, що несуть небезпеку для діяльності підприємств. Досліджено загрози DDoS-атак під час воєнних дій на території України, що несуть загрозу паралізації процесів управлінської чи виробничої діяльності підприємства, зашкоджують роботі додатків, шкодять репутації.**

**В даній статті розглянуто небезпеку фішинг атак та зміни в системі управління персоналом, що пов'язані з ними. Проаналізовано напрямки максимізації рентабельності інвестицій від навчання працівників кібербезпеки.**

**Водночас досліджено зміни в системах управління персоналом, що зумовлені діджиталізацією процесів на підприємствах. Зокрема розглянуто зміни під впливом впровадження хмарних систем зберігання та роботи з даними, а також реорганізацію підрозділів підприємств з метою підвищення ефективності їх діяльності.**

**The article examines the essence of the "cyber security" category and the types of threats in cyberspace that pose a danger to the activities of enterprises. The categories of DDoS attacks and targeted attacks were considered and the trend of their number on the territory of Ukraine was determined. The threat of DDoS attacks during military operations on the territory of Ukraine was investigated. It was found that such attacks threaten to paralyze the processes of management or production of enterprises, harm the normal operation of applications, and harm reputation. During the war, DDoS attacks on government, banking, and energy sites and applications played a significant role in disrupting threat response and spreading panic. The article provides an example of the largest DDoS attack in February 2022, which caused the paralysis of banking applications and state systems.**

*It has been established that the share of targeted attacks on the territory of Ukraine in 2021 reached 19% of global indicators. That makes it necessary to strengthen the cyber security of enterprises.*

*This article also discusses the dangers of phishing attacks and changes in the personnel management system associated with them. It has been established that phishing attacks are carried out for the purpose of fraud or disclosure of confidential information, which is later used against the enterprise. A separate type of phishing attack related to the targeted reconnaissance of corporate information from company managers was studied. It has been established that whaling phishing is most effective against a careless company manager.*

*The directions for maximizing the return on investment from the training of cyber security workers have been analyzed. The stages of training employees in cyber security measures have been established.*

*At the same time, the changes in personnel management systems caused by the digitization of processes at enterprises were investigated. In particular, the changes under the influence of the implementation of cloud storage systems and work with data, as well as the reorganization of enterprise divisions in order to improve the efficiency of their activities, were considered.*

*Ключові слова: кібербезпека, кібератака, фішинг, управління персоналом, рентабельність інвестицій.  
Key words: cyber security, cyber attack, phishing, personnel management, return on investment.*

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

Під впливом технологічного розвитку світ не стоїть на місці. Для підвищення ефективності власної діяльності все частіше застосовуються системи автоматизації робочих процесів, що призводить до вивільнення робочих місць на підприємствах і скорочення необхідного штату працівників. Розробка новітніх цифрових та технологічних систем призводить до трансформації на ринку праці, замінюючи технічні спеціальності шляхом виявлення алгоритмів їх діяльності. Такі зрушення призводять до підвищення продуктивності діяльності підприємств з подальшим зменшенням витрат на оплату праці.

Проте з підвищенням рівня автоматизації процесів та розвитку цифровізації інформації підприємства стикаються не тільки зі сприятливими факторами, а і з загрозами. Логічно сконструйовані системи є вразливими перед більш гнучкими технологіями у кіберпросторі, проте з розвитком технологій існує все менше недоліків у системах захисту інформації.

Разом з цим тенденції на ринку праці вказують на підвищення уваги до розвитку персоналу, особливо спеціалістів, робота яких не має алгоритмів і стосується особистісних, лідерських та творчих здібностей. Витрати на оплату праці таких спеціалістів дедалі зростає. Це доводить, що персонал є найбільш цінним ресурсом підприємств, адже він стає рушійною силою розвитку та життєздатності підприємства, бо для досягнення мети організації працівникам необхідно мати можливість самостійно приймати рішення, винаходити, рішуче діяти, критично оцінювати ситуацію, мати суб'єктивні інтереси, вдосконалюватись та навіть діяти ірраціонально. Водночас персонал стає найбільш уразливою складовою у схемі кіберзлочинів.

Тому розвиток обізнаності персоналу у сфері кібербезпеки є безперечно важливим для підприємств та держави.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях В. С. Павленка [1], О. В. Дикого [2], С.В. Онищенко, А.Д. Глушко [3] висвітлено сутність кібербезпеки та досліджено тенденції кіберзлочинності в Україні.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в аналізі рентабельності навчання персоналу протидії загрозам кібератак на підприємствах фінансового сектору під час воєнних дій.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На тлі повномасштабних воєнних дій на території України, що супроводжуються фізичним та економічним руйнуванням, відбувається економічний занепад та ліквідація багатьох підприємств країни, втрата контролю над підприємствами на окупованих територіях тощо. Така ситуація супроводжується масовою втратою робочих місць, внутрішньою та зовнішньою міграцією. Від початку повномасштабного вторгнення більш ніж 14,5 млн (35,21% від наявного населення) українців залишили країну, з яких 11,7 млн (11,41% від наявного населення) виїхали до Євросоюзу. Разом з цим зафіксовано 4,7 млн внутрішньо-переміщених осіб [4].

За таких тенденцій на ринку праці та в умовах економічної та політичної невизначеності та нестабільності, під час воєнних дій й швидких технологічних зрушень все більш відчутним є вплив швидкості та якості обробки та передачі даних та її захищеності.

Причини інцидентів з кібербезпеки



Рис. 1. Причини інцидентів з кібербезпеки, станом на 2019 рік

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1—3].

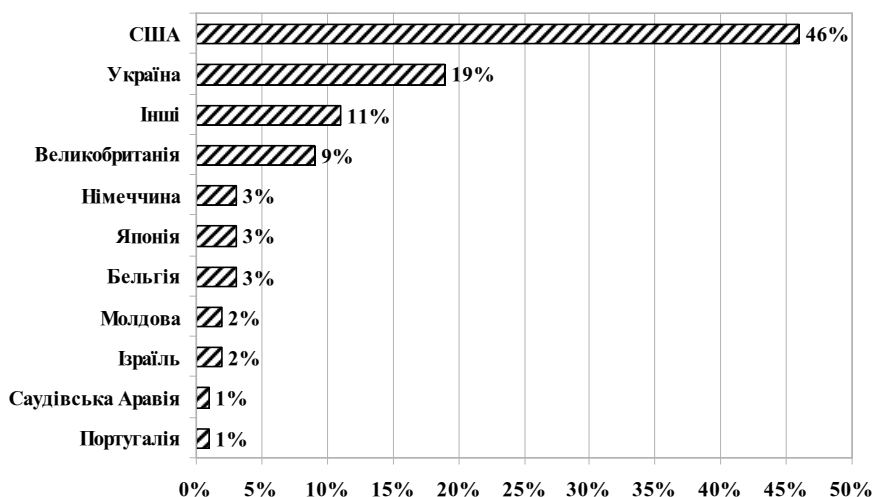


Рис. 2. Показники таргетованих кібератак на підприємства України за 2021 рік

Джерело: [6].

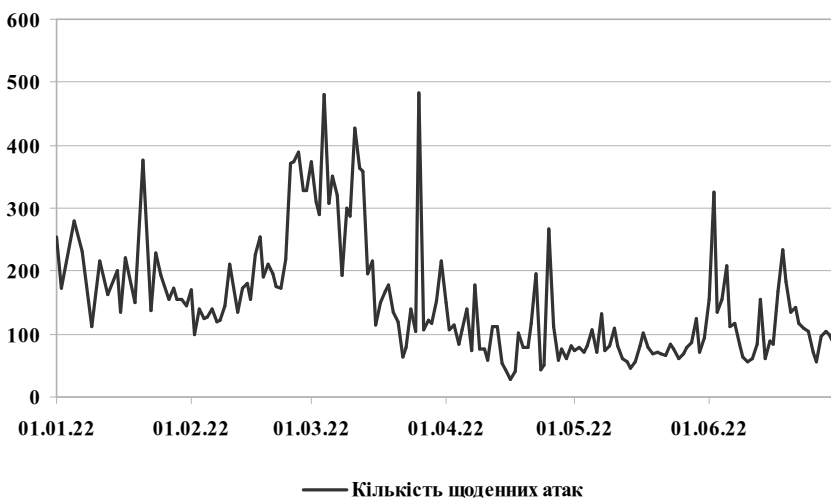


Рис. 3. Щоденні показники кібератак в Україні за 1 півріччя 2022 року

Джерело: [7].

Найбільш вразливими для кібератак є підприємства фінансового та державного секторів. Зі зростанням рівня розвитку диджиталізації та цифровізації процесів яких, все більш вагомю є безпека збереження інформації для таких підприємств.

З огляду на світові тенденції можна зазначити нагальність навчання співробітників навичкам протидії кіберзагрозам.

Категорія "кібербезпека" що є процесом протидії кіберзагрозам являє собою комплекс заходів забезпечення безпеки конфіденційної інформації, збереження її цілісності та доступності.

На даний час все більше набуває обертів кількість кібератак безпосередньо на компанію з метою дискредитації компанії, крадіжки конфіденційних даних, комерційного шпигунства та зараження всієї інфраструктури. При цьому однією з найслабкіших ланок входу, куди найчастіше спрямовані ресурси та намагання нападників — працівники.

На сьогоднішній час компрометація даних та кібератаки — це не питання "якщо", а "коли", що обумовлює необхідність навчання працівників кібербезпеки. Хоча навчання з кібербезпеки безпосередньо не приносить доходу, важливо розраховувати його як вимірваний показник, і в кінцевому підсумку визначити рентабельність навчання співробітників з кібербезпеки.

З розвитком технологій змінюються засоби скоєння кібератак. Так світові тенденції вказують на зростання інцидентів DDoS-атак. У 2019 році Україна посіла перше місце за кількістю DDoS-атак у світі. Станом на 2021 рік частка кібератак проти підприємств та державних установ України досягла 19% світових показників [5].

З початком воєнних дій простежується тенденція до збільшення кількості кібератак на підприємства у першому кварталі 2022 року. Проте як наведено на рис. 3 у другому кварталі ситуація змінюється і переважають спадні тенденції кількості кібератак. Така ситуація свідчить про підвищення складності та цілеспрямованість атак на діяльність підприємств України.

DDoS-атака — це цілеспрямована атака на комп'ютерні системи підприємства, чи установи з метою повної чи часткової зупинки бізнес-процесів. В результаті такого нападу підприємство несе не тільки фінансові, а і репутаційні збитки; зазнає втрат цілісності та якості контролю над запитами, що призводить до появи критично уразливих місць у системі; піддається повторним атакам та втрачає комерційні таємниці чи дані. DDoS-атака створює величезну кількість зовнішніх запитів у системі взаємодії з користувачами чи споживачами (онлайн-ретейл та маркетплейси, фінансовий сектор, держпослуги, телекомунікація, онлайн-навчання, сервіси доставки, соціальні мережі, месенджери, відеоконференцз'язок), а атакована система просто не в змозі їх обробити. Як наслідок — виникають збої [8]. DDoS-атаки не несуть прямої загрози, а стають слабкістю для проведення інших атак (цільових кібератак чи вкиду дезінформації). Дезінформаційний вкид несе в собі загрозу при прийнятті корпоративних рішень, створює комерційну плутанину та збої в управлінні, а також сіє сумніви серед співробітників та клієнтів.

Прикладом такої атаки може слугувати напад на державні та банкові додатки такі як "Дія", "Приват24", "Ощадбанк" 15 лютого 2022 року, що паралізувала роботу систем на декілька годин. Користувачі цих додатків виказали занепокоєння за збереження власних даних.

Не меншу загрозу несуть у собі фішинг атаки. Фішинг є методом шахрайства з метою отримання конфіденційних даних. Окрім загрози для пересічних громадян фішинг атаки є надзвичайно небезпечними та руйнівними для малого та середнього бізнесу. Цільовий фішинг на компанію чи працівника відбуваються шляхом підробки довірених контактів або збору особистої інформації про жертву. Існує окремий вид фішингу атак спрямований на вищі ланки керівництва підприємством — китобійний фішинг. За такої атаки злочинці імітують накази генерального директора підприємства, що є вкрай небезпечним для системи управління компаніїю.

На тлі цього вплив навчання працівників кібербезпеці на рентабельність підприємства стає все більш вагомим.

Для збільшення рентабельності інвестицій у навчання співробітників з кібербезпеки необхідно врахувати: — Зацікавленість співробітників

Зробити тренування цікавим може не здатися конкретним способом максимізувати рентабельність навчання працівників, але це один з найважливіших факторів. Без зацікавленості співробітників ефективність тренінгів буде мінімальною, тому потрібно вводити певні заохочення за успішне проходження навчання та проводити щоквартальний зріз залишкових знань. Якщо не брати до уваги даний фактор, то прибуток після кібернавчання буде досить низьким, і організація не стане більш безпечною.

Натомість важливо обрати інтерактивну програму навчання, яка охоплює усі класи співробітників. Навчальна програма, яка включає в себе вебінари та віртуальне моделювання, може збільшити капітал. Важливо вкладати гроші в якісну підготовку персоналу і тільки в такому випадку ефективність діяльності підприємства підвищиться.

— Відстеження їхнього прогресу

Під час тренінгу потрібно приділяти потрібну увагу різниці обізнаності в той чи іншій сфері працівників. Відстежуючи прогрес співробітників і розуміючи, у чому полягають їх сильні та слабкі сторони, можна інвестувати більше часу та ресурсів у сфери, які потребують вдосконалення, замість того, що вже є стандартним.

— Здійснення рольового навчання

Незважаючи на те, що в кожному відділі підприємства (не лише IT) існує відповідальність за кіберзахист, не всі співробітники стикаються з однаковими проблемами, пов'язаними з кібербезпекою, тому потрібно враховувати різні підходи до навчання. Співробітники, керівництво, виконавці та технічні відділи відрізняються вимогами до навчання через різну природу їх ролей та чутливості даних, до яких вони мають доступ. Ефективність рольової програми навчання може допомогти вирішити вразливості на всіх фронтах, заощаджуючи час та гроші.

Наприклад, керівники рівня C часто націлюються на компроміси з електронною поштою або кібернапади. Освіта керівників повинна зосередитись на вирішенні проблем, пов'язаних із запобіганням атак, пов'язаних з рівнем їхньої діяльності.

Важливою частиною тренінгів з кібербезпеки є вміння протидії соціальній інженерії.

Згідно з дослідженнями станом на 2018 рік, майже половина усіх кіберінцидентів великих компаній приходить на вразливості внутрішньої інфраструктури, тобто виникає саме з вини самих працівників. Оскільки корпоративний кіберзахист, як правило, є більш досконалим, ніж захист приватного користувача, методи нападу часто вимагають активного залучення когось із середини, щоб досягти повного захоплення системи. Однак це не означає, що співробітник свідомо бере участь у нападі. Зазвичай це стосується того, що зловмисник розгортає цілий ряд методів соціальної інженерії, таких як фішинг.

Для того, щоб спочатку оцінити рентабельність навчання співробітників з кібербезпеки, доведеться зважити вартість навчання з вартістю того, щоб взагалі не проводити жодної підготовки. Вартість кіберзлочинності може варіюватися між галузями та розмірами бізнесу, але в цілому середня вартість останнім часом зросла до 13 мільйонів доларів.

Після підрахунку ризику в грошових одиницях повинна враховуватись вартість навчання, а також будь-які додаткові переваги для бізнесу, такі як: збільшення довіри та визнання у галузі діяльності завдяки кіберзахисту.

Нижче наведений приклад являється спрощеним рівнянням рентабельності інвестицій з точки зору навчання працівників кібербезпеки [9]:

$$(SRR-CC) \setminus CC=ROI \quad (1),$$

де: кошти, витрачені на навчання з кібербезпеки — CC (cost of training);

зниження ризику — SRR (saved reducing risk);

рентабельність інвестицій — ROI.

$$SRR=AR \cdot EML \cdot RP \quad (2),$$

де: річна частота, з якою відбувається загроза — AR; очікувані грошові втрати за одну подію — EML;

зменшення ймовірності виникнення ризику при здійсненні контролю — RP.

Насправді рівняння може бути набагато складнішим, якщо врахувати низку факторів та перерахувати ці показники у грошову одиницю. Слід зазначити, що не всі тренінги є однаковими і якість кожного з них може призвести до значної суми втрачених у майбутньому та теперішньому коштів. Важливо оцінювати навчальні програми, виходячи з унікальних потреб організації і організувати адаптивну програму виходячи з рівня обізнаності та природою ролей співробітників.

Для прикладу буде наведено розрахунок рентабельності навчання, якщо компанія має вразливість до фішинг атак.

Скажімо, організація розраховує на кількість атак (фішинг) 5 разів на рік, за приблизною вартістю 35000 доларів за успішну атаку. Очікується, що вартість навчання працівників для виявлення та уникнення фішинг-електронних листів становить 25 000 доларів. Ось як виглядатиме рентабельність інвестицій у безпеку:

$$AR=5$$

$$EML=35000\$$$

$$RP=-.85\%$$

$$CC=25000\$$$

Зниження ризику становить (saved reducing risk):

$$SRR=5*35000*0.85=148750\$$$

Рентабельність інвестицій становить:

$$ROI=(148750\$-25000\$)/25000\$=4.95$$

Збережені кошти на рік складають:

$$ROI*CC=4.95*25000\$=123750\$$$

У цьому прикладі є сенс вкласти 25000 доларів у навчання, щоб зменшити ризик успішної фішинг-атаки. Потрібно врахувати той факт, що кожна організація різна, і визначення цих змінних буде ґрунтуватися на обставинах та толерантності до ризику організації. Як і у будь-якому застосуванні засобів контролю країн СНД, вартість впровадження залежатиме від оцінки зменшення ризику та інших місцевих факторів.

Від початку 2022 року, окрім підвищення обізнаності працівників у сфері кібербезпеки, зміни у системах управління торкнулися розвитку рівня діджиталізації систем управління персоналом.

Все більше підприємств України, для покращення систем управління даними та адміністрування, а також для усунення розривів між даними в основній системі управління персоналом компанії та функцією управління документами співробітників, вдаються до впровадження хмарної системи зберігання та передачі даних. Дана зміна не тільки може слугувати засобом протидії кібератакам і захистити корпоративні дані, а і допомагає оптимізувати роботу відділу кадрів й автоматизувати деякі HR-процеси.

Хмарні рішення мають перевагу у роботі відділу бухгалтерії, відділу кадрів, відділу маркетингу і продажів. Під час воєнних дій дане рішення дозволяє працювати представникам наведених відділів більш гнучко та ефективно. При використанні хмарного простору працівник має змогу працювати з даними та документами дистанційно. Водночас автоматизація процесів та централізованість даних дозволяє знизити втрати робочого часу майже на 80%. Перевага впровадження хмарного сховища в умовах нестабільної ситуації під час

воєнних дій полягає у можливості відновлення операційних систем й опрацьованих даних навіть у важких випадках та при відключеннях енергії.

Водночас деякі підприємства України, зокрема "ПриватБанк", реорганізували організаційні структури своїх підрозділів. "ПриватБанк" провів реорганізацію своїх ІТ-департаментів, усуваючи дублювання їх функцій й водночас збільшуючи рівень їх взаємодії. Тобто було ліквідовано ізольовані ІТ-підрозділи, а штат було перенаправлено до нового департаменту. Така зміна дозволила банку зменшити неефективні витрати робочої сили та спростити управління, водночас збільшивши контроль над діяльністю працівників.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Зміни в системі управління персоналом у 2022 році зумовлені кіберзагрозами з боку злочинців й хакерів рф, нестабільністю ситуації під час воєнних зіткнень на території України та технологічним прогресом.

За результатами аналізу виявлено найбільш небезпечні види кіберзагроз для діяльності підприємств. Досліджено, що тенденція DDoS-атак на веб-ресурси України вказує на вагомий вплив даних кібератак, не тільки у ході воєнних дій, при підготовці нападів на територію України військами рф, а і при навмисному запобіганні нормальній роботі фінансового, державного та енергетичного секторів України. DDoS-атаки створюють уразливі точки для подальших нападів на підприємство, таргетованих атак, фішингових атак тощо.

Задля захисту корпоративних таємниць та конфіденційних даних підприємства України долучилися до підвищення рівня кібербезпеки власних підприємств.

Визначено, що для порівняння результатів річних рішень з кібербезпеки, з однаковим ступенем ризику, підприємствам необхідно прорахувати кожне з них за ROI для зменшення ризику та визначити, що найбільш необхідне задля зменшення рівня ризику конкретного підприємства. Даний показник можна використати для визначення ризиків, які є найвигіднішими для подолання, та які допоможуть визначити пріоритетну оборонну стратегію підприємства. Звичайно, будь-яка стратегія також повинна бути відкалібрована відповідно до операційних та організаційних цілей бізнесу з урахуванням ризику найбільшого значення або контролю, який вважається найважливішим для кібербезпеки. Тим не менш, даний показник виявиться корисним для того, щоб допомогти організації переглянути вартість рішень за технічний контроль.

Неминуче на підприємстві, навіть після навчань, можуть з'явитися прогалини — не лише у процесах безпеки та реалізації, а й у вимірюванні ефективності контролю. Ці прогалини мають бути ідентифіковані та керовані як елементи дій для поліпшення загальної позиції безпеки організації. Визначальним фактором для багатьох організацій є нейтралізація зусиль, пов'язаних з кібербезпекою, що потребує подальших досліджень.

Виявлено зміни у роботі підприємств, в особливості структури роботи відділів кадрів, адміністрації та бухгалтерії, що стосується впровадження хмарних рішень для зберігання та роботи з даними.

Виявлено зміни в організаційних структурах підприємств. Зокрема скорочення департаментів шляхом усунення дублювання їх функціоналу.

Дані зміни свідчать про розвиток управлінських систем у напрямку диджиталізації процесів пов'язаних з управлінням персоналом та підприємством в цілому.

#### Література:

1. Павленко В. С. Сутність кібербезпеки у теорії інформаційного права. Право та державне управління. 2021. № 2. С. 28—33. URL: [http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2\\_2021/6.pdf](http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/6.pdf)

2. Дикий О. В. Кіберзлочинність та кібервійна: сучасні виклики. "Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів XXI століття" (до 25-річчя Національного університету "Одеська юридична академія" та 175-річчя Одеської школи права). 2022. Т. 2. С. 493—495. URL: <https://hdl.handle.net/11300/19926>.

3. Онищенко С. В. Аналітичний вимір кібербезпеки України в умовах зростання викликів та загроз. Економіка і регіон. 2022. № 1 (84). С. 13—20. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1\(84\).2540](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1(84).2540).

4. Біженці з України — від початку війни виїхало понад 14,5 мільйона громадян. Слово і Діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/amp/2022/12/01/novyna/polityka/ombudsmen-rozpoviv-skilky-ukrayincziv-vuyixalo-kordon-24-lyutoho>.

5. Кібербезпека бізнесу в умовах нестабільності. PwC Україна. 2022. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/publications/2022/cybersecurity-uncertainty-state.html>.

6. Microsoft Digital Defense Report OCTOBER 2021. Microsoft Digital Defense Report. 2021. С. 53. URL: <https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RWMFli>

7. Europe, Middle East, and Africa. Netscout. 2022. URL: <https://www.netscout.com/threatreport/emea/>.

8. Що таке DDoS-атака?. Державна служба зв'язку та захисту інформації України. URL: <https://cip.gov.ua/ua/faqs/sho-take-ddos-ataka>.

9. Робледа П. Як розрахувати рентабельність інвестиційної ініціативи BPM? Medium. 2017. URL: <https://medium.com/@pedrorobledobpm/how-to-calculate-the-roi-of-a-bpm-initiative-43cf25f35287>

#### References:

1. Pavlenko, V. S. (2021), "The essence of cyber security in the theory of information law", *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, vol. 2, pp. 28—33, available at: [http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2\\_2021/6.pdf](http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/6.pdf) (Accessed 5 Feb 2023).

2. Dykiy, O. V. (2022), "Cybercrime and cyber warfare: modern challenges", "Yevropejs'kyj vybir Ukrainy, rozvytok nauky ta natsional'na bezpeka v realiakh masshtabnoi vijs'kovoi ahresii ta hlobal'nykh vyklykiv XXI stolittia" (do 25-richchia Natsional'noho universytetu "Odes'ka iurydychna akademiia" ta 175-richchia Odes'koi shkoly prava) ["The European choice of Ukraine, the development of science and national security in the realities of large-scale military aggression and global challenges of

the 21st century" (to the 25th anniversary of the National University "Odesa Law Academy" and the 175th anniversary of the Odessa School of Law), vol. 2, pp. 493—495, available at: <https://hdl.handle.net/11300/19926> (Accessed 5 Feb 2023).

3. Onyshchenko, S.V. (2022), "Analytical measurement of cyber security of Ukraine in the conditions of growing challenges and threats", *Ekonomika i rehion*, vol. 1 (84), pp. 13—20.

4. Slovo i Dilo (2022), "Refugees from Ukraine — more than 14.5 million citizens have left since the beginning of the war", [Online], available at: <https://www.slovoidilo.ua/amp/2022/12/01/novyna/polityka/ombudsmen-rozpoviv-skilky-ukrayincziv-vuyixalo-kordon-24-lyutoho> (Accessed 5 Feb 2023).

5. PwC Ukraine (2022), "Cyber security of business in conditions of instability", [Online], available at: <https://www.pwc.com/ua/uk/publications/2022/cybersecurity-uncertainty-state.html> (Accessed 7 Feb 2023).

6. Microsoft (2021), "Microsoft Digital Defense Report OCTOBER 2021", [Online], available at: <https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RWMFli> (Accessed 7 Feb 2023).

7. Netscout (2022), "Europe, Middle East, and Africa", [Online], available at: <https://www.netscout.com/threatreport/emea/> (Accessed 7 Feb 2023).

8. State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine (2022), "What is a DDoS attack?", [Online], available at: <https://cip.gov.ua/ua/faqs/sho-take-ddos-ataka> (Accessed 7 Feb 2023).

8. Robledo, P. (2017), "How to calculate the return on investment of a BPM initiative?", Medium, [Online], available at: <https://medium.com/@pedrorobledobpm/how-to-calculate-the-roi-of-a-bpm-initiative-43cf25f35287> (Accessed 8 Feb 2023).

*Стаття надійшла до редакції 13.02.2023 р.*

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

Електронне фахове видання

Ефективна  
**ЕКОНОМІКА**

**Виходить 12 разів на рік**

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)  
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73

*Н. В. Параниця,*  
*к. е. н., доцент, доцент кафедри облікових технологій та бізнес-аналітики,*  
*Державний податковий університет*  
*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3682-4979>*

*С. П. Параниця,*  
*к. ю. н., доцент, професор кафедри правоохоронної діяльності,*  
*Державний податковий університет*  
*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7907-1220>*

*О. М. Охмак,*  
*студентка 5-го курсу, Державний податковий університет*  
*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2131-5506>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.5.86

# ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ У ФІНАНСОВОМУ СЕКТОРІ З МЕТОЮ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ

N. Paranytsia,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting Technologies and Business Analytics, State Tax University, Irpin, Ukraine

S. Paranytsia,  
PhD in Law, Associate Professor, Professor of the Department of Law Enforcement, State Tax University, Irpin, Ukraine

O. Okhmak,  
5rd year student, State Tax University, Irpin, Ukraine

## ASSESSMENT OF RISKS IN THE FINANCIAL SECTOR WITH THE PURPOSE OF PREVENTING CORRUPTION

**Дослідження присвячено здійснити оцінювання корупційних ризиків у фінансовому секторі з метою запобігання корупції. Розглянуто поняття корупційний ризик. Вивчено систему фінансового нагляду ЄС ESFS.**

**Системне дослідження зарубіжного досвіду проведення антикорупційної політики та боротьби з тіньовою економікою. Досліджено механізми фінансового моніторингу. Проаналізовано ефективні механізми боротьби із корупцією у фінансовому секторі це зведення до мінімуму готівкових розрахунків між суб'єктами господарювання; скорочення числа чиновників та надання умов для їхньої ротатії; прозорість діяльності державних службовців; формування жорсткої системи ранжирування держслужбовців, яка передбачає сувору послідовність кар'єрного зростання.**

**Визначено головні пріоритети діяльності із запобігання корупції. Виявлено найбільш уразливі до корупційних правопорушень та правопорушень, пов'язаних з корупцією, сфери та компоненти у діяльності фінансового сектору, на які слід першочергово звернути увагу.**

*This research is devoted to evaluate corruption risks in the financial sector in order to prevent corruption. During the research the concept of corruption risk has been analyzed and the financial monitoring system of the EU ESFS has been studied.*

*A system research of the foreign anticorruption policy experience and the fight against the shadow economy. Mechanisms of financial monitoring have been studied and effective mechanisms against corruption in the financial sector have been analyzed, i.e. minimizing cash settlements between business entities; reducing the number of officials and providing conditions for their rotation; transparency of civil servants' activities; formation of a rigid ranking system for civil servants, which provides for a strict sequence of career growth.*

*The estimation of corruption risks in the financial sector is carried out in order to determine the main priorities of corruption prevention activities, to direct the efforts of management and employees to the most effective result of preventing and overcoming corruption. As a result of this estimation, the areas and the components of the financial sector which are the most vulnerable to corruption offenses or somehow connecting with corruption and should be given to priority attention have been revealed. Corruption risks are taken into account in the overall risk management system.*

*In view of this, the estimation of the risks in the financial sector is quite necessary to research in order to prevent corruption.*

*The goal of research: To research the experience of assessing corruption risks in the financial sector. Describe the definition of corruption risk.*

*Nowadays most countries in the world are successful in fighting corruption in the financial sector, what cannot be said about Ukraine. The corruption component hinders the development not only in the financial sector but also of the economy as a whole.*

*The main priorities of corruption prevention activities have been determined. The areas and components of the financial sector that are most vulnerable to corruption offenses and offenses related to corruption have been identified, which should be given priority attention.*

*Ключові слова: корупційний ризик, фінансовий сектор, корупція, система фінансового нагляду, ризик-менеджмент.*

*Key words: corruption risk, financial sector, corruption, financial supervision system, risk management.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Оцінка корупційних ризиків фінансового сектору проводиться з метою визначення головних пріоритетів діяльності із запобігання корупції, скерувати зусилля керівництва та працівників на найбільш ефективний з точки зору попередження та подолання корупції результат. Внаслідок оцінки виявляються найбільш уразливі до корупційних правопорушень та правопорушень, пов'язаних з корупцією, сфери та компоненти у діяльності фінансового сектору, на які слід першочергово звернути увагу. Корупційні ризики враховуються в загальній системі управління ризиками.

Зазначене вище зумовлює необхідність дослідження оцінювання ризиків фінансового сектору з метою запобігання корупції.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідити досвід оцінювання корупційних ризиків у фінансовому секторі. Дати характеристику дефініції корупційний ризик.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням корупції приділяють значну увагу як зарубіжні так і українські вчені: Д. Кауфман, Р. Клітгард, В. Журавський, М. Мельник, Новак В. та інші.

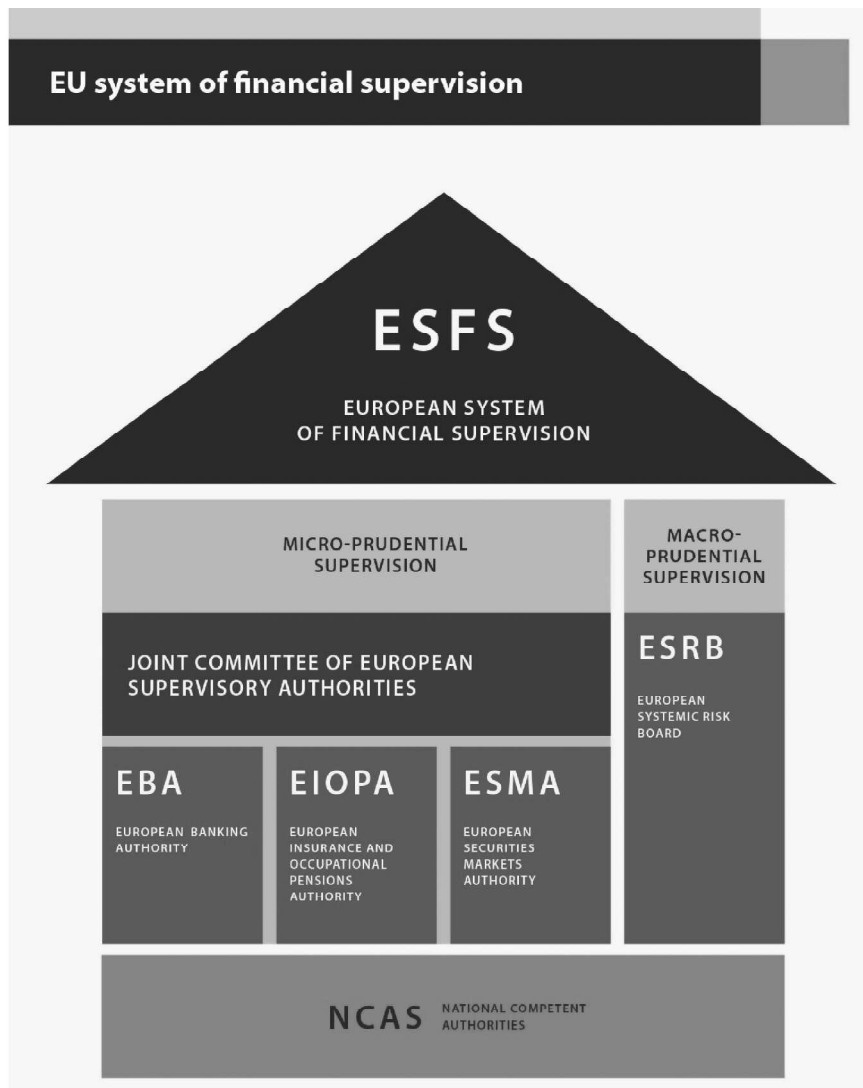
Незважаючи на наявність великої кількості робіт із зазначеної тематики, значні проблеми корупції у фінансовому секторі України, а також відсутність комплексного державного підходу до боротьби з корупцією визначили мету дослідження.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

На сучасному етапі більшість країн світу успішно бореться із корупцією у фінансовому секторі, чого не можемо сказати про Україну. Корупційна складова заважає розвитку не тільки фінансового сектору але і економіки в цілому.

Корупційний ризик — ймовірність того, що відбудеться подія корупційного правопорушення чи право-





**Рис. 1. Європейська рада із системних ризиків**

Джерело: [5].

порушення, пов'язаного з корупцією, яка негативно вплине на досягнення фінансовим сектором визначених цілей та завдань.

Цілі реформування фінансового сектору України:

- підвищення фінансової стабільності та стійкості фінансової системи з метою зниження ймовірності виникнення фінансових криз;

- приведення до стандарту ЄС фінансового ринку України;

- забезпечення цілісності ринку та довіри до фінансової системи, шляхом захисту споживачів і інвесторів протидії зловживанням на ринку і підвищення розкриття інформації та прозорості;

- підвищення ефективності фінансової системи і забезпечення того, операційні витрати зведені до мінімуму і вартість фінансових послуг адекватно відображає основні ризики фінансових операцій.

Розглянемо систему фінансового нагляду ЄС ESFS (англ. the European System of Financial Supervisor), ключовими інституціями якої на європейському рівні стали Європейська рада із системних ризиків (англ. the European Systemic Risk Board, далі — ESRB) та створені за пропозицією Європейської комісії наприкінці

2010 р. три секторальних органи, які почали свою роботу з січня 2011 р.:

1. Європейський орган з цінних паперів та ринків (англ. the European Securities and Markets Authority, далі — ESMA).

2. Європейський банківський орган (англ. the European Banking Authority, далі — EBA).

3. Європейський орган із страхування та пенсійних фондів (англ. the European Insurance and Occupational Pensions Authority, далі — EIOPA) [3].

Головною метою створення цих європейських наглядових органів визначено запобігання ризикам, які послаблюють стабільність всієї фінансової системи [4]. Схематично взаємодію між цими інституціями представлено на рис. 1.

Дослідимо як пов'язані між собою фінансовий сектор та корупція.

Так, Європейська рада із системних ризиків вважає, що ефективним способом боротьби із корупцією є оцінка ризиків у фінансовому секторі. Для цього слід використовувати підхід, що ґрунтується на оцінці ризиків, компетентні органи, фінансові установи та ВНУП (спеціально визначений суб'єкт (-и) первинно-

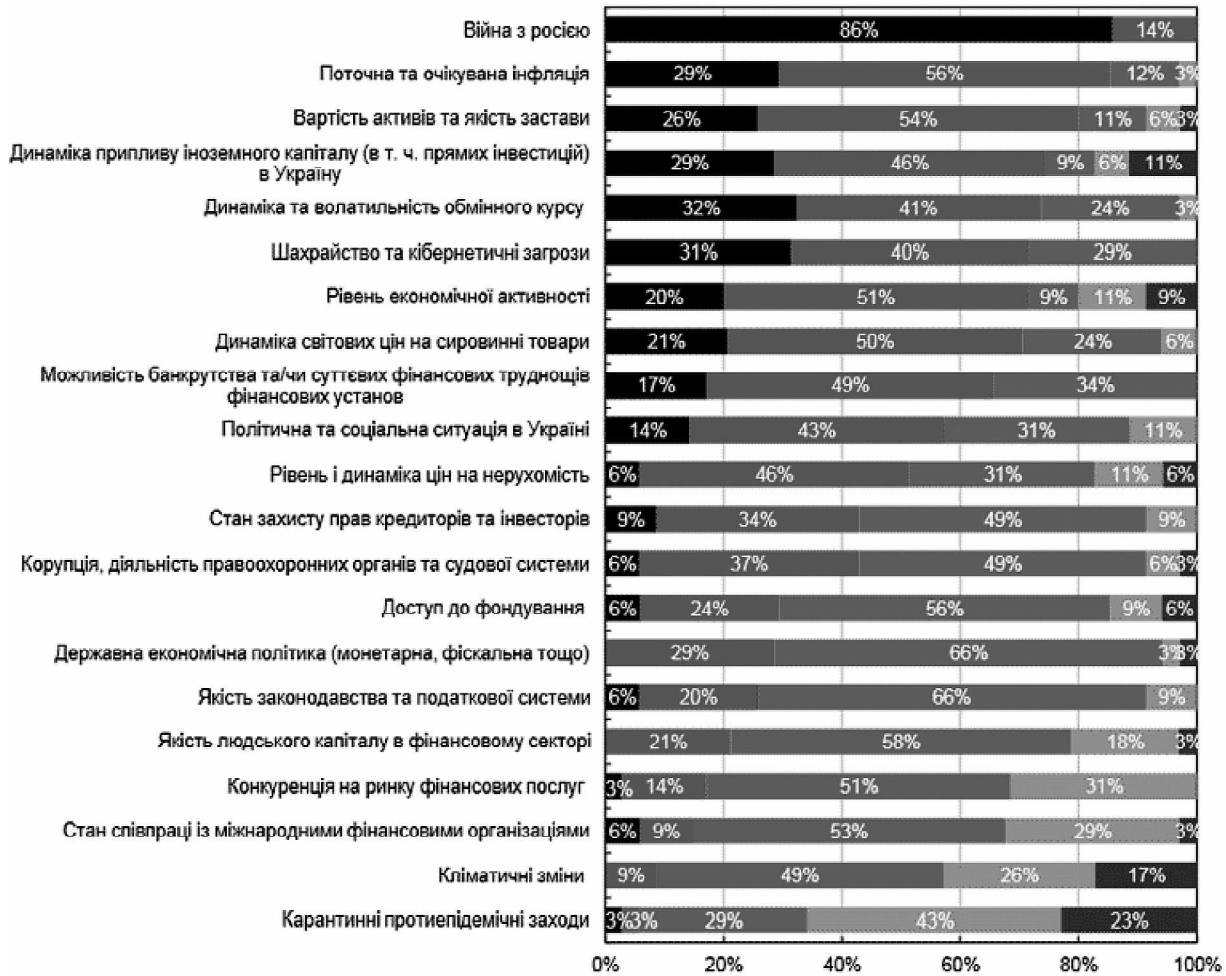


Рис. 2. Рівень ризику у фінансовому секторі за окремими факторами в травні 2022 року

Джерело: [6].

го фінансового моніторингу) повинні забезпечити відповідність заходів ПВК/ФТ (протидія легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення) виявленим ризикам, а також розподіляти ресурси у найбільш ефективний спосіб [1].

Міжнародні стандарти ризик-менеджменту визначають ризик як функцію ймовірності виникнення негативних подій [1]. Ймовірність виникнення вказаних подій є функцією співіснування загрози і вразливості до цієї загрози. Іншими словами, ризикові події настають тоді, коли загроза використовує вразливість. Формально, R — національний рівень ризику ВК (легалізація (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом (відмивання коштів)) і ФТ (фінансування тероризму) може бути виражений як [2]:

$$R = f[(T), (V)] * C(1),$$

де T — загроза; V — вразливість; C — наслідки прояву ризику ВК і ФТ. Відповідно, рівень ризику може бути пом'якшений шляхом зменшення загроз, вразливостей (слабких місць), або ж потенційних наслідків прояву ризику. Наприклад, ймовірність витратити доходи наркодиллера (загроза — T), експлуатуючи слабкі місця торгівців автотранспортними засобами є,

очевидно, досить високою у багатьох юрисдикціях, однак негативні наслідки цієї окремо взятої оборудки є відносно незначними. З огляду на вказане, даній події було б присвоєно більш низький рівень ризику (R) ВК і ФТ з точки зору наслідків її прояву, у порівнянні з рівнем ризику, який асоціюється з організацією незаконного обігу наркотиків у промислових масштабах, з подальшим відмиванням наркодоходів через придбання об'єктів комерційної нерухомості, або ж суттєвого обсягу державних облігацій (вразливе місце — V), що мало б незрівнянно більші негативні наслідки з точки зору зростання можливостей такої злочинної організації впливати на суспільно-політичну і соціально-економічну сферу у відповідній юрисдикції, а отже й вищий рівень ризику ВК і ФТ [1].

Модель управління фінансовим сектором в Україні є неефективною. Саме тому ледь не щотижня з'являються нові випадки корупції, збитків та шахрайства. Важливим завданням для України є запобігання корупційним ризикам у фінансовому секторі.

Серед найбільших джерел ризику в травні респонденти називали переважно макроекономічні фактори: рівень інфляції, обмінного курсу, динаміку припливу іноземного капіталу (інвестицій), вартість активів та якість застави [6]. Також серед основних небезпек рес-

понденти називають фактор шахрайства та кібернетичних (рис. 2).

Вирішення проблем пов'язаних із корупцією у фінансовому секторі дасть змогу подолати бідність. Адже, як вважають багато науковців основний ресурс для подолання бідності — не кредити МВФ і не іноземні інвестиції, а кошти українців, у тому числі ті, які формують незаконні фінансові потоки через кордон України [1, 6, 8].

Україна посіла останнє місце серед країн Європи в Глобальному індексі нелегальної торгівлі [6—8]. Під час укладання індексу було відібрано 84 країни світу, серед яких 34 країни Європи: 28 членів ЄС і шість країн, які туди не входять (Боснія і Герцеговина, Чорногорія, Сербія і колишні радянські республіки: Білорусь, Росія і Україна). Позиція України в цій категорії (80) в поєднанні з балом за корупцію, найнижчим із можливих, знову підкреслює вразливість економіки, яка сформувалася на географічній периферії Європи.

Глобальний індекс нелегальної торгівлі є мірилом того, наскільки економіка сприяє (або протистоїть) незаконній торгівлі шляхом своєї політики та ініціативи в боротьбі з незаконною торгівлею. Індекс побудований на чотирьох основних категоріях, кожна з яких складається з низки показників. Чотири категорії: державна політика, попит і пропозиція, прозорість і торгівля, а також митне середовище [7].

Першим заходом боротьби з незаконними фінансовими потоками, який рекомендує GFI, є розкриття власників юридичних осіб. Україна створила відкритий реєстр усіх власників юридичних осіб. Але на жаль, в українському реєстрі номінальний та реальний власник це зовсім різні суб'єкти [8].

Вихід із цієї ситуації досить простий як пропонує Вадим Новіков, якщо держава має бажання перекрити незаконні фінансові потоки та припинити втрати сотень мільярдів гривень доходів бюджету, вона повинна ввести покарання, навіть кримінальне, за підміну реальних власників номінальними [8]. Відповідати мусить той, хто подає відомості до українського реєстру, тобто керівник української юридичної особи.

## ВИСНОВОКИ

Отже, ми вважаємо корупцію серйозною проблемою для розвитку держави. Корупція в Україні лякає іноземних інвесторів, що негативно впливає на економічний розвиток країни.

Через те що Україна посідає одне із перших місць по корупції маємо вживати більш жорсткі міри в обмеженні простору для корупції у різних секторах української економіки. Виникає гостра необхідність підвищення рівня прозорості державних закупівель. Вести більш жорсткі покарання за корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення, формування нетерпимості до корупції. Прискорити реформування судів та правоохоронних органів.

### Література:

1. Методика національної оцінки ризиків відмивання коштів та фінансування тероризму в Україні. Київ 2018. URL: <https://cutt.ly/A10cN6Y>

2. Eide, E. (2000), 'Economics of criminal behaviour', in B. Bouckaert and G. De Geest (eds), *Encyclopedia of Law and Economics*, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing. URL: <http://encyclo.findlaw.com/8100book.pdf>

3. Giorgio Di G. Towards a new architecture for financial regulation and supervision in Europe: an updated, reduced, synthesis of previous research / Giorgio Di Giorgio, Carmine Di Noia // *Journal of financial transformation*. 2005. № 14. С. 145—156.

4. European Systemic Risk Board. *European System of Financial Supervision*. URL: <https://www.esrb.europa.eu/home/html/index.en.html>

5. EU system of financial supervision. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/financial-supervision-architecture/>

6. Національний банк України. Опитування про системні ризики фінансового сектору. Травень 2022. URL: <https://cutt.ly/y19vSjp>

7. The FATF Recommendations. URL: <https://bit.ly/31REB2w>

8. Новіков В. Незаконні фінансові потоки: як Україна може використати ці кошти для економічного зростання. *Економічна правда*. 2019. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/08/20/650678/>

### References:

1. OSCE (2018), "Methodology of national assessment of the risks of money laundering and financing of terrorism in Ukraine", available at: <https://cutt.ly/A10cN6Y> (Accessed 25 Jan 2023).

2. Eide, E. (2000), "Economics of criminal behaviour", *Encyclopedia of Law and Economics*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA, available at: <http://encyclo.findlaw.com/8100book.pdf> (Accessed 25 Jan 2023).

3. Giorgio, Di G. and Di Noia, C. (2005), "Towards a new architecture for financial regulation and supervision in Europe: an updated, reduced, synthesis of previous research", *Journal of financial transformation*, vol. 14, pp. 145—156.

4. European Systemic Risk Board (2022), "European System of Financial Supervision", available at: <https://www.esrb.europa.eu/home/html/index.en.html> (Accessed 25 Jan 2023).

5. European Council (2019), "EU system of financial supervision", available at: <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/financial-supervision-architecture/> (Accessed 25 Jan 2023).

6. National bank of Ukraine (2022), "Survey on systemic risks of the financial sector", available at: <https://cutt.ly/y19vSjp> (Accessed 25 Jan 2023).

7. FATF (2022), "The FATF Recommendations", available at: <https://bit.ly/31REB2w> (Accessed 25 Jan 2023).

8. Novikov, V. (2019), "Illegal financial flows: how Ukraine can use these funds for economic growth", *Ekonomichna pravda*, available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/08/20/650678/> (Accessed 25 Jan 2023).

*Стаття надійшла до редакції 14.02.2023 р.*

УДК 336.1

Н. С. Медведкова,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6359-561X>

М. Д. Шарков,  
студент 2-го курсу магістратури, Освітня Програма "Фінанси публічного сектору",  
кафедра фінансів, Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8244-9252>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.5.91

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕРЖАВНО- ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ СМАРТ-СІТІ

N. Miedviedkova,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance,  
Taras Shevchenko National University of Kyiv  
M. Sharkov,  
2-year Master's student, Educational Program "Public Sector Finance",  
Department of Finance, Taras Shevchenko National University of Kyiv

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE STUDY OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN THE CONTEXT OF SMART CITY DEVELOPMENT

*Концепція розумного міста розвивається і досі є предметом бурхливих дискусій, і сьогодні вона видається більш актуальною. Різні форми партнерства між державними/місцевими органами влади та приватним сектором є ключовим компонентом нового державного управління, яке заохочує участь приватного сектора до прийняття державних рішень та надання державних послуг. Таким чином, корпоративна участь в ініціативах смарт-сіті забезпечує наступність із внутрішніми угодами, які розглядають уряд та бізнес як партнерів у промисловому розвитку та глобальній конкуренції.*

*Місцеві органи влади можуть отримати вигоду від фінансових ресурсів для розвитку спільноти, таких як залучення приватних або інституційних інвесторів. Це особливо актуально зараз, коли бюджетні кошти в Україні обмежені. Міста зіштовхуються з проблемами в рамках своєї програми "розумного міста" через більш жорсткі бюджетні обмеження, різні інтереси різних зацікавлених сторін і зростаючі потреби в технологічних інноваціях.*

*Цілком очевидно, що в умовах війни в Україні бюджетних коштів не вистачає на розвиток "розумних міст", але насамперед їх не вистачає на відновлення житлових будинків, об'єктів промисловості та інфраструктури. Таким чином, необхідно залучати приватний бізнес до участі у відбудові українських міст. Але для цього держава має створити сприятливі умови та формати співробітництва для бізнесу.*

*У процесі дослідження було використано наступні методи: діалектичний (для дослідження сутності державно-приватного партнерства в контексті розвитку смарт-сіті); теоретичного узагальнення (для вивчення та систематизації теоретичних підходів до смарт-сіті та ролі ДПП у його розвитку); системно-структурний (для визначення моделей взаємодії державного та приватного секторів); метод порівняння (для зіставлення моделей взаємодії державного та приватного секторів); групування та табличний (для наочності результатів дослідження).*

*The smart city concept is evolving and still subjected to a strong debate and it appears more relevant today. Different forms of partnerships between the state/local governments and the private sector are a key component of new public management, which praises private sector involvement in public decision-making and in the delivery of public services. Corporate participation in smart city initiatives thus ensures continuity with domestic conventions that see government and businesses as partners in industrial development and global competition.*

*Local governments can benefit from financial resources for community development such as attracting private or institutional investors. This is especially true now when the budget funds are limited in Ukraine. Cities are facing challenges with their smart city agenda due to tighter budget constraints, varied interests of different stakeholders, and increasing needs for technological innovation.*

*Economic turmoil encourages the development of smart cities and ensures the safety of citizens. Thus, the situation in the world sometimes dictates "the rules of the game" for the development of smart cities. Due to the war, Ukraine has faced unprecedented destruction of residential buildings, industrial facilities and infrastructure.*

*It is quite clear that under the war in Ukraine, budget funds are insufficient for the development of smart cities, but first of all, they are not enough for the restoration of buildings and the construction of new ones. Thus, it is necessary to attract private businesses to participate in the restoration of Ukrainian cities. But for this, the state must create favourable conditions and formats for cooperation for business.*

*The following methods in the research process were used: dialectical (to study the essence of public-private partnership in the context of smart city development); theoretical generalization (to study and systematize theoretical approaches to smart city and the role of PPP in its development); systemic-structural (to determine models of interaction between the public and private sectors); comparison method (to compare models of interaction between the public and private sectors); grouping and tabular method (for clarity of the results of the study).*

*Ключові слова: смарт-сіті, технології державно-приватне партнерство, синергія, приватний сектор, громадськість.*

*Key words: smart city, technology, public-private partnership, synergy, private sector, community.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

"Розумне місто" — не єдине, що стає розумнішим у наші дні. Урбанізація — це нескінченний процес, який, як очікується, досягне 68% до 2050 року з огляду на те, що 54% людей у всьому світі живуть у містах [33]. Стійкість на соціальному, економічному та екологічному рівнях як ніколи важлива, щоб не відставати від швидкого зростання, що створює навантаження на ресурси наших міст. На щастя, понад 190 країн домовилися про цілі сталого зростання, і для досягнення цих цілей необхідні технології "розумного міста".

## МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у аналізі теоретичних та методичних підходів до дослідження державно-приватного партнерства в контексті розвитку смарт-сіті. Для досягнення мети статті визначені наступні питання:

- необхідність залучення приватного сектора в розвиток смарт-сіті;
- участь громадськості у розвитку смарт-сіті;
- моделі взаємодії державного та приватного секторів у контексті розвитку смарт-міста.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Важливі аспекти використання різних методів та інструментів для розвитку смарт-сіті висвітлюються такими українськими вченими та дослідникам, як Вишневський В.П., Вієцька О.В., Гаркушенко О.М., Дмитренко В. І., Чукут С.А., Федоряк А.П. Серед іноземних вчених дослідженнями займалися Han H., Hawken S., Fishman T., Flynn M., Liu T., Mostafa S., Mohamed S. Однак використання деяких інструментів та моделей в контексті розвитку "розумних

міст" ще не до кінця вивчене, а тому потребує додаткового вивчення.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ідея смарт-сіті ("розумних міст") стає все більш популярною як спосіб вирішення міських проблем та як місце для заохочення міських інновацій [14, 26]. Соціальні, економічні та географічні характеристики контексту, в якому використовується кожний додаток "розумного міста", визначають прогрес, якого можна досягти. Однак є додаткові фактори, які слід враховувати: вдале управління та достатня кількість фінансових ресурсів, а технологія має бути ефективною рівно настільки, наскільки ефективна сутність, яка змушує її працювати.

Якість життя можна виміряти різними способами, наприклад, наскільки чисте повітря та наскільки безпечно люди почуваються на вулицях. У звіті Глобального інституту McKinsey розглядається, як десятки цифрових додатків вирішують такі реальні та дуже людські проблеми. З'ясувалося, що інтелектуальні технології можуть допомогти містам покращити деякі важливі показники якості життя на 10—30 %, зокрема: міста можуть використовувати додатки для боротьби зі злочинністю та покращення інших аспектів громадської безпеки; технології "розумних" міст можуть прискорити щоденні поїздки працювати і зробити їх менш дратівливими; міста можуть сприяти покращенню здоров'я; смарт-сіті можуть зробити довкілля здоровішим і стійкішим [21].

1. Необхідність залучення приватного сектора в розвиток смарт-сіті. Щоб створити "розумне", місто, влада, дизайнери та технологи повинні погодитися з тим, що для кожного міста буде потрібна альтернативна методологія. По-перше, міська влада відповідає за те, щоб вдало розпоряджатися коштами платників податків, оскільки міські бюджети зазвичай обмежені. Як наслідок, багато муніципалітетів та міст уже працюють з дефіцитом і не мають коштів для інвестицій у масштабні інфраструктурні проекти. Зокрема, Фішман і Флінн (2018) виявили, що лише 16 % міст світу можуть самостійно фінансувати проекти розумних міст [12].

По-друге, більшість бюрократій не забезпечують безперервного потоку інформації та ресурсів між державними відомствами, державним та приватним секторами. Згідно з Шелтоном, Зуком і Уїгом (2014), в існуючій літературі, що стосується концепції "розумного міста" та бюрократії, робиться припущення, що під час реалізації "розумного міста" може виникнути напруженість, оскільки дійові особи, ідеологія та інфраструктура бюрократії є не завжди такими гнучкими, як у політичних документах [31].

По-третє, побудова "розумного міста" багато в чому залежить від міжгалузевого співробітництва. В результаті має існувати система, яка дозволяє приватним інвесторам та державним установам співпрацювати, щоб впроваджувати інновації в галузі державної політики, які приносять користь місту.

Державно-приватне партнерство (ДПП) може зробити закупівлі більш ефективними, зосередитись на задоволенні потреб клієнтів та підтримці життєвого цик-

лу, а також запропонувати нові варіанти інвестицій. Міста можуть отримати вигоду з досвіду та ресурсів компанії, таких як передові технології, кваліфікована робоча сила та інколи фінансування шляхом співпраці з приватним сектором [11]. І хоча модель спільного ДПП служила моделлю для розробки проектів "розумного міста", небагато досліджень вивчали її застосування в контексті розумного міста [19, 30].

Термін "інтелектуальність" включає більше, ніж просто оптимізацію міських операцій або включення цифрових інтерфейсів в звичайну інфраструктуру. Згідно з McKinsey & Company (2015), мова також йде про цілеспрямоване використання технологій та даних для покращення якості життя та прийняття кращих рішень. Державно-приватне співробітництво постійно згадується як важлива характеристика "розумного міста", незважаючи на різноманітність визначень розумного міста. За словами Альберта Мейєра та Мануеля Болвара (2016), перетворення уряду, викликане цією співпрацею, часто розглядається як вимога та перевага розвитку розумного міста [22].

У результаті стратегія переходу до "розумних міст" означає залучення приватного сектора, щоб доповнити зусилля державного сектора фінансуванням, технічними знаннями та інноваціями. Згідно з Рос-Карменадо, Ортуо та Рівере (2016), вдалося подолати соціальні та технічні труднощі, пов'язані з динамікою природних ресурсів та проектами розвитку сільських районів [9]. ДПП може допомогти містам оплачувати такі проекти, як "розумне" вуличне освітлення та гарантувати, що програми будуть завершені вчасно та в рамках бюджету, незважаючи на те, що об'єднання цих двох окремих компонентів на практиці може бути скрутним.

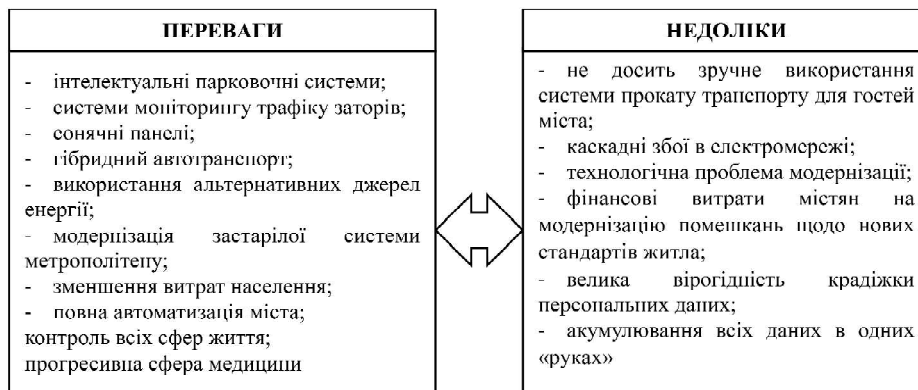
Існує багато відмінностей у тому, як управляються проекти у містах і як представники приватного та державного секторів співпрацюють при запуску ініціатив розумного міста. Згідно з McKinsey & Company (2018), цікаві приклади ДПП включають соціальне житло та сільське господарство.

Лише ті громадські послуги, які мають надаватися державою, можуть отримувати державне фінансування. Крім того, партнерські відносини можливі, оскільки більш як половина необхідних початкових інвестицій державного сектора принесе позитивну фінансову віддачу.

Більшість програм для розумного міста, природно, належать державному сектору, але більшість користувачів можуть належати і приватному сектору. Має сенс шукати галузі, в яких приватний бізнес, державні комунальні служби, університети, фонди та некомерційні організації можуть відступити та зіграти свою роль.

2. Участь громадськості в розвитку смарт-сіті. Концепція "смарт-сіті" та її реалізація — дві сторони однієї медалі. Термін "смарт-сіті" стосується міст, що використовують цифрові технології для вирішення міських проблем. Однак еволюція "розумних" міст виходить за межі технічних аспектів. За словами Прахарадж, Хан і Хокен (2018), ідея смарт-сіті стає все більш популярною як спосіб вирішення міських проблем та як платформа для заохочення міських інновацій [28].

Існує два основних підходи до розгляду впровадження електронного уряду на місцевому рівні, що виз-



**Рис. 1. Переваги та недоліки впровадження інноваційних технологій смарт— міста**

Джерело: [1].

начаються з погляду "розумного міста" та "електронного міста". На думку деяких дослідників, "розумне місто" — це концепція, яка безпосередньо пов'язана з автоматизацією життєдіяльності міста, навіть його роботизацією [15], тоді як у розробників European Smart Cities кардинально інший підхід до розуміння сутності концепції "розумного міста". На їхню думку, "розумне" місто — це місто, яке ефективно використовує всю доступну інформацію, щоб краще розуміти та контролювати свої функції та найкраще використати наявні ресурси, у тому числі людські.

У літературі для визначення смарт-сіті використовувалися три основні критерії: смарт-люди, смарт-технології та смарт-співпраця [5, 22]. На основі цієї класифікації доцільно виокремити два підходи: людиноцентричний та технологічний. Перший підхід означає, що технології та дані можуть бути використані на користь городян, та на відміну від нього другий підхід передбачає, що смарт-сіті — це спосіб організації функціонування міста за рахунок використання новітньої інформації та комунікаційних технологій.

Відносини між смарт-людьми та муніципальною владою можуть бути змінені за допомогою смарт-технологій. За допомогою інтерактивних мобільних додатків та соціальних мереж виборці можуть вести двосторонні бесіди з державними установами та посадовими особами. Використовуючи відгуки громадськості як основу для постійного вдосконалення системи, міста можуть використовувати технології для оцінки громадської думки з різних тем. Тому ініціативи смарт-сіті мають бути відкритими та підзвітними громадськості.

Проте існують думки щодо несприятливого впливу розумних міст на людей. Так, Адам Грінфілд у своїй книзі "Проти смарт-сіті" стверджував, що фокусування на ідеях, які лежать в основі цієї концепції, дозволяє припустити, що таке місто не буде і не може слугувати інтересам його мешканців [13].

У своїй статті "Правда про розумні міста: "Зрештою вони знищать демократію" Стівен Пул скептично ставиться до розумних міст і погоджується з тим, що "розумніший спосіб" будувати міста "якщо архітектори і містобудівники будуть мати в команді психологів та етнографів" [27]. В свою чергу, інший погляд на смарт-сіті дозволяє визначити переваги та недоліки впровадження інноваційних технологій смарт-сіті [1] (табл. 1).

Згідно з Робертом Руландтом (2018), термін "смарт-співпраця" стосується участі широкого кола зацікавлених сторін (в тому числі громадян) в управлінні містом. Для вирішення міських проблем, таких як здоров'я населення, забруднення довкілля та зміна клімату, "смарт-співпраця" безпосередньо заликає місцеві органи влади співпрацювати з підприємствами [30].

Незважаючи на те, що "смарт співпраця" вважається відмінною рисою "розумних міст", дуже мало відомо про те, як державні та приватні суб'єкти працюють разом, щоб створити смарт-сіті [5, 25, 29]. Хоча спільна модель ДПП послужила моделлю для створення проєктів смарт-сіті, було проведено небагато досліджень щодо її застосування в контексті смарт-сіті [19, 30].

Смарт-сіті характеризується узгодженою динамікою розвитку "розумних" технологій та державно-приватної співпраці. З теоретичної точки зору, ДПП є важливим компонентом неоліберальних реформ, таких як нове державне управління, що наголошує на участі приватного сектора у прийнятті державних рішень та наданні послуг [16].

Бокман і Ейал (2002) стверджують, що, незважаючи на глобальне поширення неолібералізму, у різних країнах виникли різні форми, сформовані місцевими потребами та епістемологічним внеском місцевого досвіду, а ДПП та інші неоліберальні практики не є винятком [7]. Крім того, вони різняться географічно та історично [8].

Відповідно до С. Наум (2003), ДПП починаються, коли дві чи більше організацій, які працюють у державному чи приватному секторах, встановлюють нові відносини співробітництва, що ґрунтуються на взаємній довірі, а не на ієрархічній структурі [23]. ДПП вважається інструментом, який "створює синергію", розвиває та зміцнює компетенції, створює спілки між різними учасниками та дозволяє добровільну співпрацю для фінансування та управління проєктами в багатьох секторах [9].

3. Моделі взаємодії державного та приватного секторів у контексті розвитку смарт-міста. Однією із стратегій розвитку смарт-сіті є залучення приватного сектору до надання додаткових навичок, поділу ризиків та пропозиції творчих рішень для державного сектору. Дослідження деяких вчених підкреслюють використання державних закупівель як інструменту політики заохочення інновацій [34]. Крім того, Сіокас, Келаді та



**Рис. 2. Моделі взаємодії державного та приватного секторів**

Джерело: [10].

Цаканікас (2022) показують, як співпраця між державними та приватними організаціями дозволяє досягти початкової мети і, отже, призводить до завершення ініціатив розумного міста [32]. У такій співпраці державний та приватний сектори працюють разом для досягнення спільних цілей, "поділяючи ресурси, ризику, обов'язки та винагороди один з одним" [18].

Міська влада в країнах, що розвиваються, може обирати з цілої низки моделей та/або механізмів закупівель, щоб запровадити свої бізнес-моделі та стратегії фінансування. Існують моделі по всьому спектру закупівель — від державних варіантів до повністю приватних — з різними рівнями участі приватного сектора (рис. 2).

Вибір для державного сектора полягає в тому, чи бачить він вигоду у відмові від прямих поставок та пов'язаних з цим надходжень (де він бере на себе ризик) в обмін на більш приватну модель закупівель, де він отримує доступ до великих інновацій (і передає ризик приватному сектору). Оптимальний метод варіюватиметься залежно від фінансових можливостей міста, його відносного досвіду в галузі проектування, будівництва, фінансування та експлуатації для конкретного проекту, а також його схильності до ризику та прагнення інновацій.

Уряд може вирішити передати ризик приватному сектору в тих випадках, коли приватний сектор має особливий досвід, якого немає в уряді, або для того, щоб досягти більшої кількості інновацій за допомогою моделі закупівель приватного сектора. Варіант змішаного фінансування — поєднання кредитного фінансування IDO з комерційним фінансуванням і, можливо, державними коштами — ймовірно, приведе до створення такої моделі закупівель, як ДПП або спільне підприємство. Деякі з цих моделей наведені у табл. 1.

У ДПП відносини забезпечують державу не лише фінансуванням, а й корпоративним досвідом у проведенні проекту. У той час як ДПП може включати будівництво активу, оплата фактично провадиться на основі результатів діяльності приватного сектора та наявності закупле-

них робіт чи послуг. У цьому випадку (залежно від форми ДПП) державний сектор може вирішити передати всі керувані ризики приватному сектору як найкращий засіб для забезпечення оптимального співвідношення ціни та якості.

Технології розумного міста допомагають містам отримати більше від своїх активів, незалежно від того, мають вони великі застарілі системи чи будують "з нуля". Немає необхідності вкладати кошти у фізичні активи та технічне обслуговування, але інтелектуальні технології можуть додавати нові можливості у міру оновлення основних компонентів.

Інвестиції в інфраструктуру колись обмежували міста капіталомісткими та надзвичайно довгостроковими планами. Тепер, використовуючи правильне поєднання традиційного будівництва та інтелектуальних рішень, вони можуть динамічніше реагувати на зміну попиту. Якщо населення у віддаленому районі різко зростає, додавання нової лінії метро чи автобуса із супутнім розширенням парку може тривати роки. В той же час, приватний мікроавтобус на вимогу може бути запущений набагато швидше.

Міська влада має бути єдиним спонсором і оператором всіх видів послуг та інфраструктурних систем.

**Таблиця 1. Порівняльна моделей взаємодії державного та приватного секторів**

Пряме постачання	Операційні контракти	Спільне підприємство	ДПП
Державний сектор надає товари, роботи чи послуги безпосередньо покупцю, використовуючи активи та персонал державного сектору.	Державний сектор укладає контракти (звичай, більш стислий термін) з постачальником на постачання товарів, робіт і послуг. Ці контракти можуть укладатися у різних видах діяльності, починаючи від надання технічної допомоги і закінчуючи повною відповідальністю за експлуатацію та управління об'єктами громадської інфраструктури.	Державний та приватний сектор спільно надаватимуть актив/послугу в цій моделі, використовуючи можливості обох. Державний сектор часто обирає таку структуру для участі у проекті, навіть якщо вона не забезпечує фінансування; він надає актив, що спільно використовується через спільне підприємство.	Уряд укладає контракт із приватним сектором (як правило, на більш тривалій термін) на виконання робіт або надання послуг. ДПП спрямоване на підвищення ефективності інфраструктурного проекту шляхом створення довгострокових відносин між партнером з державного сектору та приватним бізнесом

Джерело: [10].





Рис. 3. Співвідношення приватного та публічного секторів, %

Джерело: [21].

Впровадження більшості заяв припадає на державний сектор, але більшість початкових інвестицій може надходити від приватних суб'єктів. Державне фінансування може бути зарезервованим лише для тих суспільних благ, які має надати держава. Більше того, більше половини початкових інвестицій, які мають бути забезпечені державним сектором, дадуть позитивний фінансовий результат, що відкриває можливості для партнерства (рис. 3).

Додавання більшої кількості учасників у цей процес є позитивним моментом, оскільки підвищує ступінь прийняття та краще підходить до наявних даних. Коли інновації в приватному секторі виникають органічно, роль уряду може полягати в регулюванні, залученні ключових учасників, наданні субсидій або зміні рішень щодо закупівлі. Замість використання підходу генерального планування, деякі міста позиціонують себе як екосистеми, створюючи консорціуми і навіть фізичні простори для спільної роботи.

Деякі міста починають свою трансформацію з властивими їм перевагами, такими як багатство, густина населення та існуючі високотехнологічні галузі. Але навіть місця, в яких відсутні ці складові, можуть відзначитися своїм баченням, гарним управлінням, готовністю "порвати" з традиційними способами ведення справ та невпинною прихильністю до задоволення потреб мешканців.

Деякі дослідження, проведені з цього питання, показують, що моделі ДПП в контексті смарт-сіті все ще перебувають у стадії розробки, але більш поширені схеми "згори донизу", а не "знизу догори" з сильнішою державною або приватною роллю [4, 29]. У результаті деякі дослідження показали, що держава відіграє велику роль у співпраці з "розумними" містами. Зокрема, відповідно до більш бюрократичного та централізованого типу управління, національні та муніципальні органи влади в Китаї та Індії часто здійснювали сильне політичне та адміністративне керівництво зверху вниз [4, 5].

Деякі вчені стверджують, що участь приватного сектору в державних ініціативах надає надмірний вплив приватних підприємств на те, як виявляються та вирішуються міські проблеми [8]. Місцеві органи влади іноді ставлять комерційні інтереси вище за громадські.

Крім того, бувають випадки, коли ДПП настільки гармонійні, що такі терміни, як "партнерство на основі участі" та "узгоджена економіка" використовуються для характеристики "тісної співпраці між урядом та бізнесом". Це стосується ситуації в Японії, коли бізнес та уряд

працюють разом настільки тісно, що всю країну можна представити як єдину корпорацію, де уряд виступає штаб-квартирою [17, 24].

### ВИСНОВКИ

Стратегія переходу до "розумних міст" означає залучення приватного сектору, щоб доповнити зусилля державного сектора фінансуванням, технічними знаннями та інноваціями. Для визначення смарт-сіті використовуються три основні критерії: смарт-люди, смарт-технології та смарт-співпраця. Відносини між смарт-людьми та муніципальною владою можуть бути змінені за допомогою смарт-технологій.

Наукові підходи до дослідження смарт-співпраці державного та приватного секторів (у тому числі ДПП) включають наступні аспекти: необхідність залучення приватного сектора в розвиток смарт-сіті; участь громадськості в розвитку смарт-сіті; моделі взаємодії державного та приватного секторів у контексті розвитку смарт-сіті.

Важливий акцент робиться на людиноцентричному підході, коли технології та дані можуть бути використані на користь городян. Використовуючи відгуки громадськості як основу для постійного вдосконалення системи, міста можуть використовувати технології для оцінки громадської думки з різних тем. Тому ініціативи смарт-сіті мають бути відкритими та підзвітними громадськості.

На нашу думку, подальших досліджень потребують моделі ДПП в контексті розвитку смарт-сіті, що дозволить виявити, в яких сферах та за яких умов раціональніше залучати приватний сектор до ДПП, а також вплив громадськості на процес ДПП в контексті розвитку смарт-сіті.

### Література:

1. Вишневський В.П., Вієцька О.В., Гаркушенко О.М. та ін. Смарт-промисловість в епоху цифрової економіки: перспективи, напрями і механізми розвитку: монографія. НАН України. Ін-т економіки пром-сті. Київ. 2018. 192 с.
2. Касич А.О., Федоряк Р.М., Собяніна А.П. Інноваційна технологія "Smart city" як механізм покращення рівня життя в сучасному місті. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. № 27 (1). С. 50—54.
3. Чукут С.А., Дмитренко В.І. "Смарт-сіті" чи електронне місто: сучасні підходи до розуміння впровадження Е-урядування на місцевому рівні. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 13. С. 89—93.

4. Appio, F. Limab, M. and Sotirios P. (2019), "Understanding smart cities: Innovation ecosystems, technological advancements, and societal challenges", *Technological Forecasting & Social Change* 142, 1—14.
5. Appio, F. Limab, M. and Sotirios P. (2019), "Understanding smart cities: Innovation ecosystems, technological advancements, and societal challenges", *Technological Forecasting & Social Change* 142, 1—14.
6. Baron, M. (2012), "Do we need smart cities for resilience?", *Journal of Economics and Management*, 10, 32—46.
7. Bockman, J. and Eyal, G. (2002), "Eastern Europe as a laboratory for economic knowledge: The transnational roots of neoliberalism", *American Journal of Sociology* 108 (2), 310—352.
8. Brenner, N. and Theodore, N. (2002), "Cities and the geographies of "actually existing neoliberalism", *Antipode*, 34 (3), 349—379.
9. De los Ros-Carmenado, I. Rivera, M. and Ortuó, M. Private-Public Partnership as a Tool to Promote Entrepreneurship for Sustainable Development: WWP Torrearte Experience. *Sustainability* 2016, 8 (3), 199.
10. Deloitte: Smart Cities Funding and Financing in Developing Economies (2018).
11. Erica, S. (2022). 3 reasons why public-private partnerships are the solution to building strong, sustainable cities, URL: <https://www.businessinsider.com/why-public-private-partnerships-solution-sustainable-cities-2022-7?r=US&IR=T>
12. Fishman, T. and Flynn, M. (2018), "Using public-private partnerships to advance smart cities", Deloitte Center for Government Insights.
13. Greenfield, A. (2013), "Against the Smart City City is here for you to use. Do projects".
14. Han, H. and Hawken, S. (2018), "Introduction: Innovation and identity in next-generation smart cities", *City, Culture and Society*, 12, pp. 1—4.
15. Hollis, L. (2013), "Cities Are Good for You: The Genius of the Metropolis", Bloomsbury, 416p. ISBN 978-1-62040-206-1
16. Hood, C. (1991), "A public management for all seasons?", *Public Administration* 69 (1), 3—19.
17. Kaplan, E.J. (1972), "Japan: The Government-Business Relationship: A Guide for the American Businessman. Washington", DC: US Bureau of International Commerce.
18. Kwak, Y.H. Chih, Y. and Ibbs, C.W. (2009), "Towards a comprehensive understanding of public private partnerships for infrastructure development. *California Management Review*", 51 (2), pp. 51—78.
19. Liu, T. Mostafa S. and Mohamed, S., et al. (2020), "Emerging themes of public-private partnership application in developing smart city projects: A conceptual framework", *Built Environment Project and Asset Management* 11 (1): 138—156.
20. Los Rios-Carmenado, D. Ortuó, M. and Rivera, M. (2016), "Private-public partnership as a tool to promote entrepreneurship for sustainable development: WWP torrearte experience", *Sustainability*, vol. 8, no. 3, p. 199.
21. McKinsey Global Institute (2018), "Smart cities: Digital solutions for a more livable future".
22. Meijer, A. and Bolivar, M. (2016), "Governing the smart city: A review of the literature on smart urban governance", *International Review of Administrative Sciences* 82 (2), 392—408.
23. Naoum, S. (2003), "An Overview into the Concept of Partnering", *Int. J. Proj. Manag.* 1, 71—76.
24. Nakamura, A. (1998), "Tokyo Government tries governance: Development and problems of public administration in Japan's capital city", *International Review of Administrative Sciences* 64 (2), 235—246.
25. Nesti, G. (2020), "Defining and assessing the transformational nature of smart city governance: Insights from four European cases", *International Review of Administrative Sciences* 86 (1): 20—37.
26. Praharaj, S. Han, J.H. and Hawken, S. (2018), "Urban innovation through policy integration: Critical perspectives from 100 smart cities mission in India", *City, Culture and Society*, 12, pp. 35—43.
27. Poole, S. (2014), "The truth about smart cities: 'In the end, they will destroy democracy'", *The Guardian*.
28. Praharaj S., Han J.H. and Hawken S. (2018), "Urban innovation through policy integration: Critical perspectives from 100 smart cities mission in India. *City*", *Culture and Society*, 12, pp. 35—43, 10.1016/j.ccs.2017.06.004
29. Rodriguez-Bolivar, M.P. (2015), "Transforming City Governments for Successful Smart Cities", Cham: Springer.
30. Ruhlandt, RWS (2018), "The governance of smart cities: A systematic literature review", *Cities* 81, 1—23. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.02.014>.
31. Shelton, T. Zook, M. and Wiig, A. (2014), "The 'actually existing smart city'", *Cambridge Journal of Regions Economy and Society*, 8, 13—25.
32. Siokas, G. Kelaidi, V. and Tsakanikas, A. (2022), "The smart city as a hub for nourishing public-private partnerships", *Sustainable Cities and Society*, 76 (2022).
33. UN Department of Economic and Social Affairs (UN DESA) (2018), "The Revision of World Urbanization Prospects", URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2018/05/68-of-the-world-population-projected-to-live-in-urban-areas-by-2050-says-un/>
34. Uyarra, E. Zabala-Iturriagagoitia, J.M. and Flanagan, K. (2020), "Public procurement, innovation and industrial policy: Rationales, roles, capabilities and implementation", *Research Policy*, 49 (1).

References:

1. Vyshnevskiy, V.P. Vietska, O.V. and Harkushenko, O.M. (2018), Smart-promyslovist' v epokhu tsyvrovoi ekonomiky: perspektyvy, napriamy i mekhanizmy rozvytku [Smart Industry in the Digital Economy Era: Prospects, Directions and Development Mechanisms], NAN Ukrainy, Instytut ekonomiky promyslovosti, Kyiv, Ukraine.
2. Kasych, A. O. Fedoriak, R. M. and Sobianina, A. P. (2017), "Innovative Smart city technology as a mechanism for improving the standard of living in a modern city", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment*, vol. 27 (1), pp. 50—54.
3. Chukut, S. and Dmytrenko, V. (2016), "Smart city or electronic city: modern approaches to the understanding of the implementation of e-governance at the local level", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 13, pp. 89—93.

4. Angelidou M (2017), "The role of smart city characteristics in the plans of fifteen cities", *Journal of Urban Technology*, vol. 24 (4), pp. 3—28.
5. Appio, F. Limab, M. and Sotirios P. (2019), "Understanding smart cities: Innovation ecosystems, technological advancements, and societal challenges", *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 142, pp. 1—14.
6. Baron, M. (2012), "Do we need smart cities for resilience?", *Journal of Economics and Management*, vol. 10, pp. 32—46.
7. Bockman, J. and Eyal, G. (2002), "Eastern Europe as a laboratory for economic knowledge: The transnational roots of neoliberalism", *American Journal of Sociology*, vol. 108 (2), pp. 310—352.
8. Brenner, N. and Theodore, N. (2002), "Cities and the geographies of "actually existing neoliberalism", *Antipode*, vol. 34 (3), pp. 349—379.
9. De los Ros-Carmenado, I. Rivera, M. and Ortuó, M. Private-Public Partnership as a Tool to Promote Entrepreneurship for Sustainable Development: WWP Torrearte Experience. *Sustainability* 2016, vol. 8 (3), pp. 199.
10. Deloitte (2018), "Smart Cities Funding and Financing in Developing Economies", available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Public-Sector/gx-smart-cities-economies.pdf> (Accessed 10 Feb 2023).
11. Erica, S. (2022), "3 reasons why public-private partnerships are the solution to building strong, sustainable cities", available at: <https://www.businessinsider.com/why-public-private-partnerships-solution-sustainable-cities-2022-7?r=US&IR=T> (Accessed 10 Feb 2023).
12. Fishman, T. and Flynn, M. (2018), "Using public-private partnerships to advance smart cities", *Deloitte Center for Government Insights*, available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Public-Sector/gx-ps-public-private-partnerships-smart-cities-funding-finance.pdf> (Accessed 10 Feb 2023).
13. Greenfield, A. (2013), "Against the Smart City City is here for you to use. Do projects", available at: <https://urbanomnibus.net/2013/10/against-the-smart-city/> (Accessed 10 Feb 2023).
14. Han, H. and Hawken, S. (2018), "Introduction: Innovation and identity in next-generation smart cities", *City, Culture and Society*, vol. 12, pp. 1—4.
15. Hollis, L. (2013), "Cities Are Good for You: The Genius of the Metropolis", *Bloomsbury*, 416p. ISBN 978-1-62040-206-1
16. Hood, C. (1991), "A public management for all seasons?", *Public Administration*, vol. 69 (1), pp. 3—19.
17. Kaplan, E.J. (1972), *Japan: The Government-Business Relationship: A Guide for the American Businessman*, US Bureau of International Commerce, Washington, DC, USA.
18. Kwak, Y.H. Chih, Y. and Ibbs, C.W (2009), "Towards a comprehensive understanding of public private partnerships for infrastructure development. *California Management Review*", vol. 51 (2), pp. 51—78.
19. Liu, T. Mostafa S. and Mohamed, S., et al. (2020), "Emerging themes of public-private partnership application in developing smart city projects: A conceptual framework", *Built Environment Project and Asset Management*, vol. 11 (1), pp. 138—156.
20. Los Rios-Carmenado, D. Ortuó, M. and Rivera, M. (2016), "Private-public partnership as a tool to promote entrepreneurship for sustainable development: WWP torrearte experience", *Sustainability*, vol. 8, no. 3, p. 199.
21. McKinsey Global Institute (2018), "Smart cities: Digital solutions for a more livable future", available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/smart-cities-digital-solutions-for-a-more-livable-future> (Accessed 10 Feb 2023).
22. Meijer, A. and Bolívar, M. (2016), "Governing the smart city: A review of the literature on smart urban governance", *International Review of Administrative Sciences*, vol. 82 (2), pp. 392—408.
23. Naoum, S. (2003), "An Overview into the Concept of Partnering", *Int. J. Proj. Manag*, vol. 1, pp. 71—76.
24. Nakamura, A. (1998), "Tokyo Government tries governance: Development and problems of public administration in Japan's capital city", *International Review of Administrative Sciences*, vol. 64 (2), pp. 235—246.
25. Nesti, G. (2020), "Defining and assessing the transformational nature of smart city governance: Insights from four European cases", *International Review of Administrative Sciences*, vol. 86 (1), pp. 20—37.
26. Praharaj, S. Han, J.H. and Hawken, S. (2018), "Urban innovation through policy integration: Critical perspectives from 100 smart cities mission in India", *City, Culture and Society*, vol. 12, pp. 35—43.
27. Poole, S. (2014), "The truth about smart cities: 'In the end, they will destroy democracy'", *The Guardian*, available at: <https://www.theguardian.com/cities/2014/dec/17/truth-smart-city-destroy-democracy-urban-thinkers-buzzphrase> (Accessed 10 Feb 2023).
28. Praharaj S., Han J.H. and Hawken S. (2018), "Urban innovation through policy integration: Critical perspectives from 100 smart cities mission in India. *City, Culture and Society*, vol. 12, pp. 35—43, 10.1016/j.ccs.2017.06.004
29. Rodriguez-Bolivar, M.P. (2015), *Transforming City Governments for Successful Smart Cities*, Springer, Cham, Switzerland.
30. Ruhlandt, RWS (2018), "The governance of smart cities: A systematic literature review", *Cities*, vol. 81, pp. 1—23. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.02.014>.
31. Shelton, T. Zook, M. and Wiig, A. (2014), "The 'actually existing smart city'", *Cambridge Journal of Regions Economy and Society*, vol. 8, pp. 13—25.
32. Siokas, G. Kelaidi, V. and Tsakanikas, A. (2022), "The smart city as a hub for nourishing public-private partnerships", *Sustainable Cities and Society*, vol. 76.
33. UN Department of Economic and Social Affairs (UN DESA) (2018), "The Revision of World Urbanization Prospects", available at: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2018/05/68-of-the-world-population-projected-to-live-in-urban-areas-by-2050-says-un/> (Accessed 10 Feb 2023).
34. Uyarra, E. Zabala-Iturriagagoitia, J.M. and Flanagan, K. (2020), "Public procurement, innovation and industrial policy: Rationales, roles, capabilities and implementation", *Research Policy*, vol. 49 (1).

Стаття надійшла до редакції 16.02.2023 р.

П. С. Синегуб,  
аспірант, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2034-2852>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.5.99

# ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА МОДЕЛІ ОЦІНКИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ БІЗНЕС-СПІЛЬНОТ В ЕКОНОМІЦІ ЗНАНЬ

P. Syniehub,  
Postgraduate student, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia

IDENTIFICATION AND MODELS FOR ASSESSING THE INTELLECTUAL CAPITAL OF BUSINESS COMMUNITIES IN THE KNOWLEDGE ECONOMY

**Ключовим елементом інтелектуального капіталу, який здебільшого створює додану вартість в економіці знань, є людський капітал, який залишається поза кількісними оцінками, знижуючи значущість пропозицій щодо підвищення якості інтелектуального капіталу на всіх рівнях економіки. Аналіз розглянутих моделей оцінювання інтелектуального капіталу показав, що існують проблеми з ідентифікацією якісних показників та їх переведення у кількісні. Тому для ідентифікації інтелектуального капіталу доцільно використовувати сучасні диджитал технології, які дозволяють одночасно оперувати кількісною та якісною інформацією. Порівняльний аналіз використовуваних методів дає змогу стверджувати, що оцінка та вимірювання інтелектуального капіталу так чи інакше зводиться до оцінки та вимірювання нематеріальних активів компанії. Даний підхід при оцінці інтелектуального капіталу не може бути верифікований, і реалізується на та-кому принципі, що темпи зростання виручки від реалізації продукції або прибутку повинні випереджати темпи зростання нематеріальних активів. Такий підхід можливо використовувати для оцінювання рівня інтелектуального капіталу учасників бізнес-спільнот на основі інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій, передусім технологій колективної пам'яті та технологій управління знаннями компанії, бізнес-спільноти, який базується на принципі — навчання через усе життя. Визначено, що сукупність об'єктів, які включаються до складу інтелектуального капіталу (нематеріальні активи), виступають лише потенційним ресурсом виробництва і перетворюються на капітал тільки в процесі їх включення у виробництво. Нематеріальні активи є потенційними інтелектуальними ресурсами, але не інтелектуальним капіталом. Однак категорія "актив" має чіткий інституційно-правовий зміст. Для того щоб забезпечити категоріальну визначеність цих термінів доцільно, вживати інший термін — "надбання". У рамках цього підходу інтелектуальний капітал компанії ідентифікують як вартість сукупності матеріальних надбань, тобто активів на кшталт патентів, торговельних марок, операційних технологій і комп'ютерних програм (структурний капітал) і невовимих надбань — знання, технічні навички, компетентність і ділові можливості співробітників (людський капітал). Цим зумовлена більш адекватна категоріальна визначеність "надбань" порівняно з "активами". Таким чином, вартісні елементи інтелектуального капіталу агрегуються удві групи: "людські надбання" та "інституціоналізовані надбання". Людські надбання є вартісною характеристикою індивідуальних і колективних знань співробітників компанії, їхніх компетенцій, управлінських навичок. Інституціоналізовані надбання забезпечують успішне функціонування основного виробництва на основі патентів, ліцензій, брендів. Встановлено, що процеси дигіталізації суспільного розвитку значно впливають і на оцінку інтелектуального капіталу та визначені його складових.**

***The key element of intellectual capital that mostly creates added value in the knowledge economy is human capital, which remains unquantified, reducing the relevance of proposals to improve the quality of intellectual capital at all levels of the economy. Analysis of the considered models of intellectual capital assessment showed that there are problems with identifying qualitative indicators and their conversion into quantitative ones. Therefore, for the identification of intellectual capital, it is advisable to use modern digital technologies that allow simultaneous operation of quantitative and qualitative information. A comparative analysis of the used methods makes it possible to assert that the assessment and measurement of intellectual capital is, in one way or another, reduced to the assessment and measurement of the company's intangible assets. This approach to the assessment of intellectual capital cannot be verified, and is implemented on the basis that the rate of growth of revenue from the sale of products or profit must be ahead of the rate of growth of intangible assets. This approach can be used to assess the level of intellectual capital of members of business communities based on innovative information and communication technologies, primarily collective memory technologies and knowledge management technology of the company, business community, which is based on the principle of lifelong learning. It was determined that the set of objects that are included in the composition of intellectual capital (intangible assets) are only a potential resource of production and turn into capital only in the process of their inclusion in production. Intangible assets are potential intellectual resources, but not intellectual capital. However, the category "asset" has a clear institutional and legal meaning. In order to ensure the categorical definition of these terms, it is advisable to use another term — "property". In this approach, a company's intellectual capital is identified as the value of a combination of tangible assets, i.e. assets such as patents, trademarks, operating technologies and computer programs (structural capital) and intangible assets — knowledge, technical skills, competence and business capabilities of employees (human capital). This is due to a more adequate categorical definition of "property" compared to "assets". Thus, the valuable elements of intellectual capital are aggregated into two groups: "human assets" and "institutionalized assets". Human assets are a valuable characteristic of the individual and collective knowledge of the company's employees, their competencies, and management skills. Institutionalized assets ensure the successful functioning of the main production based on patents, licenses, and brands. It was established that the processes of digitalization of social development significantly affect the assessment of intellectual capital and its components are determined.***

*Ключові слова: економіка, інтелектуальний капітал, бізнес-спільнота, класифікація взаємозв'язків інтелектуального капіталу.*

*Key words: economy, intellectual capital, business community, classification of relationships of intellectual capital.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Аналіз процесів інституціоналізації інтелектуального капіталу в умовах становлення економіки знань (когнітивні знання) показує, що лише знанняємні технології забезпечують у сучасних умовах конкурентоспроможність продукції, компанії, регіону та країни в цілому. Тому потенціал подальшого розвитку економіки на всіх рівнях: мікро-, мезо-і макро-, формують ключові фактори виробництва в економіці знань, тобто самі знання, які трансформуються в інновації специфічним чинником — інтелектуальним капіталом. Це означає, що найважливішою умовою розвитку національної економіки України, особливо в умовах війни (повномасштабної фази з 24.02.2022 р.), є формування ефективних стимулюючих інструментів розвитку інтелектуального капіталу на всіх рівнях — мікро- (система розвитку людського та інституціоналізованого капіталу компанії, бізнес-спільноти), мезо- (напрямки розвитку інтелектуального капіталу регіону через створення інноваційної

інфраструктури, модернізацію регіональної системи освіти та підвищення кваліфікації) та макро- (механізм розвитку науки і національної системи освіти в цілому). Однак необхідною передумовою розробки стимулюючих інструментів розвитку інтелектуального капіталу, що забезпечує підвищення його якості з метою розвитку національної економіки на всіх рівнях, виступає адекватна оцінка накопиченого інтелектуального капіталу в рамках того чи іншого господарюючого суб'єкта або групи суб'єктів які розглядаються нами в рамках діяльності бізнес-спільнот.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам розвитку інтелектуального і людського капіталу присвячені наукові праці таких світових вчених, як: Т. Шульц, Г. Беккер, Дж. Мінцер, Л. Туроу, А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс, які аналізували економічне значення робочої сили, розглядали творчі здібності людей

їх розвиток як основне джерело багатства країни. До послідовників розробки теорії людського капіталу також можна віднести таких вчених, як Дж. Кендрик, М. Блауг, А. Едмонсон, К. Ерроу, Й.А. Шумпетер та інші. Поряд з цими вченими проблемами вивчення і вимірювання інтелектуального капіталу займалися Ф. Кене, М. Полані, П. Ромер, К. Шеннон, Р.М. Солоу, М. Калецькі, П. Саліван, Сен-Онж Хубер, Т. Стюарт, Карл-Ерік Свейбі, Девід Дж. Тіс, Х. Ітамі та інші. Серед розробників теорії людського капіталу в Україні можна відзначити таких вчених-економістів, як В. Геєць, А. Чухно, О. Літвінов, А. Колот, О. Грішнова, А. Василик, А. Кендюхов, О. Собко, Г. Уманців, О. Бутнік-Сіверський, А. Красовська, І. Клименко, О. Тарануха, О. Журавель та інші.

Однак, незважаючи на таку кількість вітчизняних та зарубіжних наукових праць, присвячених питанням інтелектуального капіталу, більшість з них описує лише базисні питання даної теорії. При цьому практично відсутні розробки комплексного характеру, які розкривають проблематику інтелектуального капіталу в бізнес-спільнотах, і які були б застосовані в найсучасніших умовах дигіталізації економіки, в умовах розвитку штучного інтелекту.

## МЕТА СТАТТІ

Мета наукової статті полягає у поглибленні теоретичних засад, удосконаленні методичних положень до ідентифікації складових інтелектуального капіталу бізнес-спільнот в економіці знань в умовах дигіталізації.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Підвищення рівня конкурентоспроможності бізнес-спільноти в сучасних умовах передбачає розроблення конкурентної стратегії, націленої на оптимізацію відповідності між внутрішніми ресурсами та зовнішнім середовищем, що забезпечує набуття найкращих можливостей безпосередньо за їх появи. Це вимагає об'єктивної оцінки наявних ресурсів, що дає змогу визначити як механізми їхнього ефективного використання, так і напрями їхнього подальшого розвитку. Частина накопичених ресурсів компанії інституціоналізується в її балансі у якості активів фізичного (матеріального), нематеріального і фінансового характеру. Деякі нематеріальні активи, що включаються до інституціонализованого капіталу як складову інтелектуального капіталу підприємства, також відображаються на балансі, наприклад, патенти або товарні знаки. Однак для багатьох компаній, що працюють у наукомістких галузях, найважливішим активом, який вони мають і який не відображається в балансі, є друга складова інтелектуального капіталу — людський капітал. Тому адекватна оцінка всіх компонентів інтелектуального капіталу як домінантного фактора виробництва в економіці знань є запорукою підвищення ефективності функціонування господарюючого суб'єкта, основою формування конкурентної стратегії його поведінки на ринку, а також визначення об'єктів інвестування всередині самої компанії.

Класичні фінансові показники відображають тільки ті компоненти в процесі виробництва, які пов'язані з традиційними інвестиціями в матеріальні активи (устатку-

вання, запаси тощо) або нематеріальні — купівля патентів, ліцензій, товарних знаків. Але при цьому такий ключовий елемент інтелектуального капіталу, який здебільшого створює додану вартість в економіці знань, як людський капітал, залишається поза кількісними оцінками, знижуючи значущість пропозицій щодо підвищення якості інтелектуального капіталу на всіх рівнях економіки, зокрема на мезорівні, коли інвестиції, наприклад, в інфраструктуру регіону, не забезпечуються відповідними змінами його інституціонального середовища.

Коли знання стає загальнодоступним ресурсом, воно втрачає здатність створювати інновації та нову додану вартість продуктів, але в нього з'являється здатність піднімати рівень життя всіх членів суспільства. З огляду на це формування економіки знань сприяє не тільки зростанню інтелектуального капіталу, що агрегує інституціоналізований і людський капітал, а й загальному підвищенню добробуту населення внаслідок усупільнення знання як мериторного блага. Проте інтелектуальний капітал — це насамперед ресурс конкурентної переваги компанії на відповідному ринку.

Згідно з П. Страсманом, приріст інтелектуального капіталу компанії (може бути застосовано і до бізнес-спільнот) — це залишок після розподілу доходу між споживачами, працівниками, кредиторами або акціонерами, державою і розміщенням абсолютного доходу [1]. Підтверджують таку оцінку також К.-Е. Свейбі [2] і Т. Стюарт [3]. У США широко використовується інструментарій, запропонований Р. Капланом і Д. Нортонем [4], у якому поєднуються фінансові та нефінансові показники, передусім внутрішні бізнес-процеси, навчання і зростання, а також показники зміни клієнтської бази та лояльності споживачів.

Водночас з економіко-теоретичної точки зору актуальними є дослідження такого аспекту інтелектуального капіталу, як його здатність до створення доданої вартості. Якщо в бухгалтерському обліку інвестиції у фізичний капітал (основні засоби) є одними з основних активів компанії, що відображаються в балансі підприємства; інвестиції ж в інтелектуальний капітал, навпаки, зазвичай записуються як поточні витрати у звіті про прибутки та збитки. Але за такого обліку й оцінки виникає суттєва проблема: практично неможливо визначити й відстежити, які витрати належать саме до інвестицій в інтелектуальний капітал, а які — до інших статей витрат компанії. Методика вимірювання величини інтелектуального капіталу тільки на основі даних бухгалтерського обліку має такі особливості: буде ґрунтуватися на даних офіційної фінансової звітності; може легко використовуватися зовнішніми інвесторами (зокрема, і під час операцій злиття та поглинання); може дати можливість простежити зміну вартості структурного капіталу за роками; дає оцінку інтелектуального капіталу у грошовому вираженні. У зв'язку з цим виникла необхідність виміряти інтелектуальний капітал, ґрунтуючись на інших, сучасних підходах.

Зіставлення теоретичних моделей, що описують економічну природу нових вартостей, які створює інтелектуальний капітал, та інтелектуальних чинників, дає змогу виявити їхні структурні зв'язки (табл. 1).

Із табл. 1 видно, що уречевлені та неформалізовані знання як ресурс економіки знань відображаються в

Таблиця 1. Інтелектуальні фактори, форми їхньої реалізації та генеровані ними вартості

Форми вартостей		Управлінські та технологічні рішення		Інтелектуальні фактори
Елемент	Вид	Результат	Вид	Форма
Інноваційні результати	Інноваційні	Соціальний: приріст знань, охорона здоров'я і довкілля, освіта. Технологічний: технології, речовини, техніка. Економічний: продуктивність, предмети і засоби праці, галузі виробництва, товари і послуги.	Корпоративні знання. Структурні та ринкові активи й авуари.	Загальнонаукові знання. Технологічні знання. Know-how бази даних. Програми для ЕОМ. Інформаційні технології.
Інтелектуальна компонента прибутку	Інноваційні. Виробничі довгострокові. Виробничі. Оперативні. Трансакційні.	Маркетинговий: товар, ціна, реклама, канали та ринки збуту. Технологічний: технології, засоби виробництва. Оптимізація постійних витрат. Мінімізація альтернативних витрат. Оптимізація змінних витрат обсягів виробництва. Максимізація ефективності використання ресурсів. Зниження трансакційних витрат обігу.	Корпоративні знання. Структурні ринкові активи та авуари. Структурні активи. Ринкові активи та авуари.	Загальнонаукові знання. Технологічні знання. Know-how бази даних. Програми для ЕОМ. Інформаційні технології. Економічні знання. Математичні знання. Бази даних.
Адміністративна рента ІК	Лобіювання.	Отримання ренти.	Людські та ринкові авуари	Особисті зв'язки. Компетенція. Know-how.
Маржа	Спекуляції на біржах і перепродажі.	Маржа.	Ринкові активи та авуари. Структурні активи.	Фінансові активи. Know-how. Компетенція. Інформаційні технології.
Приріст ринкової вартості фірми	Капіталізація активів ІК.	Ринкова вартість фірми.	Корпоративні знання. Ринкові структурні активи.	Економічні знання. Ринкові та структурні активи.
Потенціал конкурентоздатності	Стратегічні	Оптимальні стратегії виробництва і реалізації продукції.	Корпоративні знання. Структурні активи.	Загальнонаукові та економічні знання. Бази даних. Програми для ЕОМ.

Джерело: розроблено автором на основі [5].

досягненнях господарюючого суб'єкта і забезпечують створення доданої вартості вироблених товарів і послуг, підтверджуючи гіпотезу про інтелектуальний капітал як домінуючий фактор виробництва в економіці знань.

Для оцінювання економічної ефективності впроваджуваних технологій широко застосовують традиційний показник прибутку від вкладень (Return of investment (ROI) [6]). Однак він не дає змоги оцінити ефективність використання людського капіталу. П. Страсман [1] на основі використання масштабної статистичної бази довів відсутність прямої кореляції між розміром інвестицій в інформаційні технології та економічним зростанням і прибутковістю компанії. Порівняльний аналіз використовуваних методів дає змогу стверджувати, що оцінка та вимірювання інтелектуального капіталу так чи інакше зводиться до оцінки та вимірювання нематеріальних активів компанії.

Придбання нематеріальних активів має на меті отримання економічного ефекту від їх використання при виробництві продукції, виконанні робіт, наданні послуг. Кінцевий ефект від використання ліцензій, "ноу-хау" та інших нематеріальних активів виражається в загальних результатах основної та комерційної діяльності підприємства: зростанні обсягу продажів продукції на основі підвищення її якості та відповідної надбавки в ціні товару, конкурентоспроможності продукції та розширенні

ринку збуту; економії поточних витрат шляхом скорочення тривалості виробничого (життєвого) циклу, зниження норм витрат матеріальних і трудових ресурсів на виробництво та збут продукції; в остаточному підсумку, — у збільшенні прибутку. Виходячи з цього, для компаній і бізнес-спільнот, під час оцінювання ефективності використання матеріальних активів також слід виходити із "золотого правила економіки підприємства": темпи зростання виручки від реалізації продукції або прибутку мають випереджати темпи зростання нематеріальних активів.

Тому основним стимулювальним інструментом розвитку інтелектуального капіталу в умовах високого ступеня інформатизації виробництва виступає використання інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій, насамперед технології колективної пам'яті, що передбачає формування баз даних для збереження знань компаній в електронному середовищі. Це дає змогу персоналу компанії використовувати знання кожного співробітника багаторазово, навіть якщо працівник уже звільнився, а також реалізовувати їх як комерційний продукт.

Досить інноваційною для українських компаній і бізнес-спільнот є технологія управління знаннями та компетенціями персоналу. Ця технологія, як правило, є частиною інформаційної системи (процеси дигіталі-

зації) управління знаннями і дає змогу скласти "робочий портрет" співробітника для добору учасників проекту за заданими вимогами. До "портрета" співробітника входять не тільки показники його людського капіталу (рівень освіти, програми підвищення кваліфікації), більш важливим є перелік проєктів, у яких він задіяний або був задіяний, перелік документів (і самі документи), які він розробляв, його поточні функції та зони відповідальності. Маючи таку повну картину про рівень людського капіталу співробітника, менеджера не важко буде швидко ухвалити рішення щодо складу робочої групи для розроблення та реалізації того чи іншого проєкту.

Наступною технологією управління знаннями компанії, бізнес-спільноти, є навчання через усе життя, що забезпечує конкурентні переваги як індивідуумів, так і фірм. Для індивідуумів ця технологія забезпечує постійне підвищення якості людського капіталу через вдосконалення знань, адаптацію до викликів часу та затребуваність ринком праці. Для компаній, бізнес-спільнот — це інструмент розвитку корпоративних знань за заданою траєкторією, тобто навчання співробітників, щоб вони отримували та розвивали знання, необхідні компанії для досягнення бізнес-цілей.

Проведений аналіз структурно-функціональних параметрів інтелектуального капіталу, а також контент-аналіз публікацій у галузі управління знаннями та інтелектуальними ресурсами загалом свідчить про те, що первісним об'єктом досліджень учених-економістів був людський капітал [7]. Більш сучасною узагальнюючою категорією "інтелектуальний капітал", як показано вище, найчастіше позначають нематеріальні активи. Для оцінювання місця і ролі інтелектуального капіталу в сучасній економіці необхідне детальне вивчення структури знань компаній (учасників бізнес-спільноти) і методів їхнього використання, що також забезпечує реальне оцінювання її сформованого і стратегічного потенціалу. Хоча нині він оцінюється величиною її матеріальних активів, але формування економіки знань ставить завдання розроблення інструментарію, що забезпечує пошук нового знання, його поєднання з накопиченим компанією запасом і ефективну трансформацію цих знань в інновації.

Перші спроби включення оцінки ролі знання в бізнесі та визначення його місця в системі управління компанією були зроблені в рамках постмарксистської школи тейлоризму (згодом — фордизму), родоначальником якої був Ф. Тейлор [8]. До структури розробленої ним системи наукового управління він включив формалізований досвід і навички робітників як об'єктивне знання. Ч. Барнард виявив значення "поведінкового знання" у процесах управління [9]. П. Друкер, запровадивши термін "робочі знання", показав, що в "суспільстві знань" базисним економічним ресурсом вже є знання, а не капітал, природні ресурси чи робоча сила [10]. П. Друкер зазначав, що "...знання стало ключовим економічним ресурсом, домінантою — і, можливо, навіть єдиним джерелом конкурентної переваги" [10]. З огляду на це, якщо зростання продуктивності в процесі індустріалізації процесів ручної праці було пріоритетною проблемою ХХ століття, то підвищення продуктивності

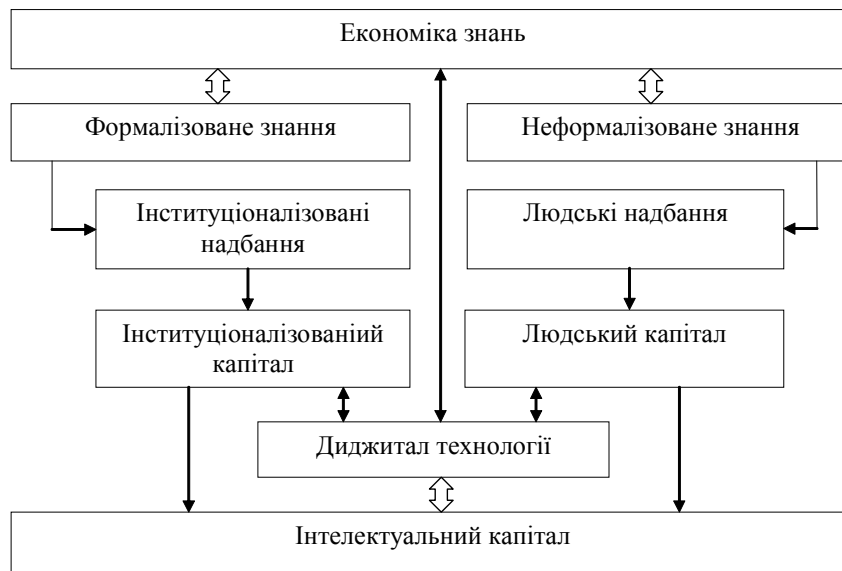
на основі знань стає найважливішим завданням ХХІ століття поряд із упровадженням інновацій. Наголошуючи на значущості інтелектуального капіталу, А. Маршалл [11] підкреслює, що капітал компанії становлять тепер здебільшого знання.

Можна дійти висновку, що сукупність об'єктів, що включаються до складу інтелектуального капіталу, визначають як нематеріальні активи, які, виступаючи лише потенційним ресурсом виробництва, перетворюються на капітал лише в процесі їх включення у виробництво. Так, невикористовувані нематеріальні активи, такі як програмні продукти, патенти, є потенційними інтелектуальними ресурсами, але не інтелектуальним капіталом. Однак категорія "актив" має чіткий інституційно-правовий зміст і певну економічну специфіку, а ключовий ресурс сучасної компанії — знання ще не інституціоналізований. Для того щоб забезпечити категоріальну визначеність цих термінів доцільно, вживати інший термін — "надбання", що поділяється на різні види. Надбання — це матеріальні та нематеріальні ресурси виробництва, які не обов'язково володіють ліквідністю і є об'єктами власності, зокрема активи, які зазначені у бухгалтерському балансі та відображають в грошовому вираженні всі належні компанії матеріальні та нематеріальні цінності. У рамках цього підходу інтелектуальний капітал компанії ідентифікують як вартість сукупності матеріальних надбань, тобто активів на кшталт патентів, торговельних марок, операційних технологій і комп'ютерних програм (структурний капітал) і невланих надбань — знань, технічних навичок, компетентностей і ділових можливостей співробітників (людський капітал). Цим зумовлена більш адекватна категоріальна визначеність "надбань" порівняно з "активами". Дійсно, категорія "надбання" є більш загальною, оскільки включає матеріальні, нематеріальні та, найголовніше, — людські знання.

Таким чином, вартісні елементи інтелектуального капіталу агрегуються у дві групи: людські надбання та інституціоналізовані надбання. Людські надбання є вартісною характеристикою індивідуальних і колективних знань співробітників компанії, їхніх компетенцій, управлінських навичок, які відображаються у ціні бізнесу у вигляді різниці між вартістю бізнесу і вартістю реальних (матеріальних і нематеріальних) активів. Інституціоналізовані надбання забезпечують успішне функціонування основного виробництва на основі патентів, ліцензій, брендів. Низка вчених [12, 13, 14] виокремлюють також ринкові надбання — марки товарів, контракти та угоди, купівельна прихильність і ділове співробітництво, портфель замовлень, відносини з фінансовими колами. Ця частина надбань як узагальненої ресурсної характеристики інтелектуального капіталу агрегує зовнішні для компанії взаємозв'язки й адекватно описується категорією "соціальний капітал" [15].

Знання як ключовий ресурс господарюючих суб'єктів економіки [16, 17] знань можуть уречевитись у різних складових надбань компанії, при цьому отримуючи відображення як у бухгалтерському балансі, так і в правах власності, а можуть і не бути уречевленими. З іншого боку, аналіз категорій "знань", "інтелектуальний капітал" та категорій "надбання" та дигіталізація дає змогу вибудувати такий ланцюжок міжкатегоріальних





**Рис. 1. Міжкатегоріальні взаємозв'язки інтелектуального капіталу**

Джерело: розроблено автором.

зв'язків інтелектуального капіталу, що забезпечує конкурентну перевагу бізнесу — рис. 1.

Як показано на рис. 1, структуризація знань визначає змістовні характеристики інтелектуального капіталу. В абстрактно-філософському трактуванні знання визначається як перевірений суспільно-історичною практикою і засвідчений логікою результат процесу пізнання дійсності, адекватне її відображення у свідомості людини у вигляді уявлень, понять, суджень, теорій [18].

### ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Особливе місце економічного знання в інтелектуальних ресурсах компанії визначається тим, що, на відміну від загальнонаукових, вони охоплюють, з одного боку, доволі вузький діапазон (наприклад, система управління, бухгалтерія, планування тощо), а з іншого — діяльність людини як економічного агента, і з цієї причини вони охоплюють ширшу сферу, ніж технологічні та галузеві знання. Згруповані за конкретними ознаками наукові та технологічні знання на цифрових, електронних носіях утворюють тематичні бази знань (електронні бібліотеки). Що сприяє подальшому розвитку диджитал технологій.

Проведений аналіз дає змогу виокремити найефективніші стимулюючі інструменти розвитку інтелектуального капіталу компаній, бізнес-спільнот:

1. Щодо людського капіталу: крім стандартних заходів підвищення ефективності людського потенціалу (збереження здоров'я, підвищення кваліфікації тощо), доцільно впроваджувати технології, які дають змогу працівникам вільно реалізовувати свої ідеї, що якраз і може забезпечити середовище діяльності бізнес-спільнот.

2. У рамках інституціоналізованого капіталу — найважливішою складовою розвитку цієї складової частини інтелектуального капіталу виступають інструменти цифровізації (дигіталізації), що може забезпечити конкурентну перевагу компаніям та учасникам бізнес-спільноти.

2. Щодо управління соціальним капіталом (або клієнтським) — як інструмент виокремлюється визначення стратегічних підходів у взаємодії компаній та учасників бізнес-спільноти в інформаційному полі (засоби масової інформації, соціальні мережі тощо).

Таким чином, впровадження перелічених вище пропозицій, дасть змогу досягти стратегічних цілей формування ефективного інституціонального середовища компанії (бізнес-спільноти), сприяє розвитку інтелектуального капіталу і, головне, його розширеному відтворенню в умовах становлення економіки знань і формажорних умовах, таких як війна.

#### Література:

1. Strassman, P. What Is the Knowledge Economy? The Knowledge Economy. Ernst & Young. 2006.
2. Sveiby, K.-E. Den osynliga balansräkningen ("The Invisible Balance Sheet"), Affarsvarlden-Ledarskap. 1990.
3. Stewart, T. A. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. New York: Currency/Doubleday. 1997.
4. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. HBS Press, Boston. 2006.
5. Nonaka, I., Teece D. Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization. Sage Publications, Hardback. 2001.
6. Camisa, V., Gilardi, F., Di Brino, E., Santoro, A., Vinci, MR., Sannino, S., Bianchi, N., Mesoletta, V., Macina, N., Focarelli, M., Brugaletta, R., Raponi, M., Ferri, L., Cicchetti, A., Magnavita, N., Zaffina, S. Return on Investment (ROI) and Development of a Workplace Disability Management Program in a Hospital — A Pilot Evaluation Study. International Journal of Environmental Research and Public Health. 2020. Vol. 17 (21), 8084, Pp. 1—16.
7. Schultz T. W. Investment in Human Capital. The American Economic Review. 1961. Vol. 1(2).
8. Taylor, Frederick Winslow The Principles of Scientific Management. New York, USA and London, UK: Harper & Brothers. 1911.

9. Barnard, Chester I. The Functions of the Executive (Thirtieth Anniversary ed.). Cambridge, MA: Harvard University Press. 1968.

10. Drucker, P. F. Post-Capitalist Society. N. Y.: Harper-Collins Publishers. 1995.

11. Marshall A. Money, credit and commerce. Prometheus Books. 2003.

12. Easterby-Smith, M. and Lyles, M. A. Introduction: Watersheds of Organizational Learning and Knowledge Management (in M. Easterby-Smith and M. A. Lyles (eds) The Blackwell Handbook on Organizational Learning and Knowledge Management), Malden, MA: Blackwell. 2003.

13. Cohen, M. D. and Sproull, L. S. Organizational Learning. Thousand Oaks, CA: Sage. 1996.

14. Spender, J.-C. Data, Meaning and Practice: How the Knowledge-Based View Can Clarify Technology's Relationship With Organizations. International Journal of Technology Management. 2007. Vol. 38 (1/2), Pp. 178—196.

15. Синегуб П. С. Концепції створення та призначення бізнес-спільнот в економічному просторі. Економіка та суспільство. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1089>

16. Козловський С. В., Синегуб П. С. Парадигма управління інтелектуальним капіталом в умовах дигіталізації сучасної економіки. Економіка та держава. 2022. № 2. С. 85—93. URL: <http://dx.doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.85>

17. Козловський С. В., Синегуб П. С. Когнитивна оцінка інтелектуального капіталу економічних систем в економіці знань. Економіка та держава. 2022. № 8. С. 48—55. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.8.48>

18. Синегуб П. С. Бізнес-спільнота як економічна система та драйвер економічного розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 15-16. С. 73—80. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.15-16.73>

#### References:

1. Strassman, P. (2006), What Is the Knowledge Economy? The Knowledge Economy, Ernst & Young, London, UK.

2. Sveiby, K.-E. (1990), Den osynliga balansräkningen ("The Invisible Balance Sheet"), Affarsvarlden-Ledarskap, Stockholm, Sweden.

3. Stewart, T. A. (1997), Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, Currency/Doubleday, New York, USA.

4. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2006), Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies, HBS Press, Boston, USA.

5. Ikujiro Nonaka and David Teece (2001), "Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization", Sage Publications, Thousand Oaks, USA.

6. Camisa, V., Gilardi, F., Di Brino, E., Santoro, A., Vinci, MR., Sannino, S., Bianchi, N., Mesolella, V., Macina, N., Focarelli, M., Brugaletta, R., Raponi, M., Ferri, L., Cicchetti, A., Magnavita, N., Zaffina, S. (2020), "Return on Investment (ROI) and Development of a Workplace Disability Management Program in a Hospital — A Pilot Evaluation Study", International Journal of Environmental Research and Public Health, vol. 17 (21), 8084, pp. 1—16.

7. Schultz T. W. (1961), "Investment in Human Capital", The American Economic Review, vol. 1 (2).

8. Taylor, Frederick Winslow (1911), The Principles of Scientific Management, Harper & Brothers, New York, USA and London, UK.

9. Barnard, Chester I. (1968), The Functions of the Executive, Thirtieth Anniversary ed., Harvard University Press, Cambridge, MA.

10. Drucker, P. F. (1995), Post-Capitalist Society, Harper-Collins Publishers, N. Y., USA.

11. Marshall A. (2003), Money, credit and commerce, Prometheus Books, Amherst, USA.

12. Easterby-Smith, M. and Lyles, M. A. (2003), "Introduction: Watersheds of Organizational Learning and Knowledge Management", The Blackwell Handbook on Organizational Learning and Knowledge Management, Malden, Blackwell, USA.

13. Cohen, M. D. and Sproull, L. S. (1996). Organizational Learning, Sage, Thousand Oaks, CA, USA.

14. Spender, J.-C. (2007), "Data, Meaning and Practice: How the Knowledge-Based View Can Clarify Technology's Relationship With Organizations", International Journal of Technology Management, vol. 38 (1/2), pp. 178—196.

15. Syniehub, P. (2022), "Concepts of creation and purpose of business communities in the economic space", Economy and society, vol. 35, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1089> (Accessed 25 Jan 2023).

16. Kozlovskiy, S. and Syniehub, P. (2022), "The paradigm of intellectual capital management in the conditions of digitalization of the modern economy", Ekonomika ta derzhava, vol. 2, pp. 85—93.

17. Kozlovskiy, S. and Syniehub, P. (2022), "Cognitive assessment of intellectual capital of economic systems in the knowledge economy", Ekonomika ta derzhava, vol. 8, pp. 48—55.

18. Syniehub, P. (2022), "Business community as an economic system and a driver of economic development", Investicii: praktika ta dosvid, vol. 15—16. pp. 73—80.

*Стаття надійшла до редакції 13.02.2023 р.*

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

Електронне фахове видання

Ефективна  
ЕКОНОМІКА

**Виходить 12 разів на рік**

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

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

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73

Д. І. Кошеля,  
аспірант кафедри економіки та фінансів,  
Мукачівський державний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2706-4031>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.5.106

# КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ В ІТ-СФЕРІ

D. Koshelia,  
Postgraduate student of the Department of Economics and Finance,  
Mukachevo State University

## CONCEPTUAL PRINCIPLES OF BUSINESS ORGANIZATION IN IT SPHERE

**Все більш актуальним стає вивчення та систематизація засад організації діяльності суб'єктів бізнесу в ІТ-сфері, яка є досить проблемною у зв'язку із відсутністю меж в створення бізнесу та єдності, щодо ідентифікації базових форм та видів організації такого бізнесу. Крім того наявна невизначеність, щодо організації ресурсного забезпечення бізнесу в ІТ-сфері. Закласти основи розв'язання цього питання має формування усталеного погляду на сутність бізнесу в ІТ-сфері. Відповідно до вищенаведеного, дослідження спрямоване на ідентифікацію концептуальних засад організації бізнесу в ІТ-сфері. При цьому автором реалізований розгляд сутності бізнесу в ІТ-сфері (через призму кількох підходів) та сформована усталена система поглядів на організацію бізнесу в ІТ-сфері. За результатами дослідження доведено, що діяльність суб'єкта бізнесу вважається можливою з часу акумулювання капіталу, достатнього для реалізації бізнес-ідеї. Відтак основою погляду на організацію такого бізнесу має бути раціоналізація діяльності та забезпечення подальшого планування потоків акумулювання капіталу за типами фондів та цінностей. У межах системи поглядів на організацію бізнесу зазначимо, що за типами діяльності важливе врахування типу бізнесу та сфери охоплення. Це потрібно, щоб у кожному продуценті застосовувалися адекватні погляди на методи організаційного впливу. На рівні окремого бізнесу добір основних методів планування має мати сферу охоплення та специфічність, які виражаються в організаційному впливі та його транслюванні у організаційній структурі окремого бізнесу. За результатами дослідження доведено, що діяльність суб'єкта бізнесу можлива, якщо воно є легалізованою. У межах системи поглядів на організацію бізнесу зазначимо, що регулювальний вплив держави потребує доповнення продуцентів конкретикою щодо основного та другорядних видів економічної діяльності суб'єктів бізнесу. Для цього застосовують систему кодування видів економічної діяльності або коди за КВЕД-2010. Разом з тим за КВЕД-2010 суб'єкти бізнесу не можуть бути чітко відмежовані за продуцентами.**

**At the beginning of the military aggression of Russia against Ukraine, domestic business in the IT sphere demonstrated steady development. Thus, the study and systematization of the principles of organization of business entities activity in IT sphere, which is rather problematic in connection with the absence of boundaries in the organization of business creation, absence of unity, concerning the identification of basic forms and types of organization of such business, becomes more and more urgent. In addition, there is uncertainty about the organization of resources for business in IT-sphere. To lay the foundations for the solution of this issue should form a well-established view on the essence of business in IT-sphere based on analysis and concretization of the existing pool of approaches to its definitions, which are available in scientific literature. According to the above, the research is**

*aimed at the identification of conceptual principles of organization of business in IT-sphere. At that, the author realized the consideration of business essence in IT-sphere due to the prism of several approaches (including operational, structural, and generalized) and formed a system of views on business organization in IT-sphere. According to the results of the research it is proved that the activity of the business entity is considered possible since the accumulation of capital is sufficient for the business idea realization. Therefore, the basis of the view on the organization of such business should be a rationalization of activity and provision of further planning of capital accumulation flows according to types of funds and values. Within the framework of the system of views on business organization, we will note that by types of activity, important to take into account the type of business and the sphere of coverage. Each producer should apply adequate views on the methods of organizational influence. At the level of business, the data are known and the completion of the basic planning methods should also have a scope of coverage and specificity, which are expressed in organizational influence and its transliteration within the organizational structure of the business. According to the results of the research it's proved that the activity of the business entity is considered possible if it's legalized. Within the framework of the system of views on business organization, it should be noted that the regulatory influence of the state requires the addition of producers with a specific reference to the main and secondary types of economic activity of business entities (for this purpose, the system of coding of economic activity or codes under KVED-2010 is applied). At the same time, the KVED-2010 business entities cannot be clearly defined behind the producers.*

*Ключові слова: продуцент; види економічної діяльності; інформаційні товари і послуги, бізнес.  
Key words: producers; types of economic activity; information goods and services, business.*

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

До початку воєнної агресії Росії проти України, вітчизняний бізнес в ІТ-сфері демонстрував стійкий розвиток. Це підтверджують і результати огляду національного ІТ-ринку, проведені фахівцями DLF ATTORNEYS-AT-LAW, за якими понад 100 компаній (зі списку Fortune 500) обирали послуги українських суб'єктів ІТ-бізнесу. Найбільшою популярністю послуги українських суб'єктів ІТ-бізнес користуються в ЄС, США і Великобританії. Відповідно до вищенаведеного, все більш актуальним стає вивчення та систематизація засад організації діяльності суб'єктів бізнесу в ІТ-сфері, яка є до сих пор проблемною у зв'язку із відсутністю меж створення бізнесу, єдності, щодо ідентифікації базових форм та видів організації такого бізнесу. Крім того наявна невизначеність, щодо організації ресурсного забезпечення бізнесу в ІТ-сфері. Закласти основи до розв'язання цього питання має формування усталеного погляду на сутність бізнесу в ІТ-сфері на основі аналізу та конкретизації наявного пулу підходів до його визначень, що наявні у науковій літературі.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед джерел, в яких започатковано розв'язання проблеми ідентифікації концептуальних засад організації бізнесу в ІТ-сфері нами виділені напрацювання О. І. Карийя, Л. І. Гальківа, А. Ю. Цапулич [3], Ю. Тимошенко, Б.Ю. Ронського Б.Ю. [6], К.К. Колосової, О.В. Зелінської [5]. Разом з тим, окреслені праці хоча і висвітлюють сутність бізнесу в ІТ-сфері, однак відрізняються значним різноманіттям поглядів, які не дозволи-

ли до цього часу забезпечити консенсус в окресленій площині, а відтак і сформуванню усталеної системи поглядів на організацію такого бізнесу. Окреслені положення виявляють надзвичайну актуальність та своєчасність ініційованого автором дослідження.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Відповідно до вищенаведеного, метою статті є ідентифікація концептуальних засад організації бізнесу в ІТ-сфері. Для досягнення окресленої мети виділені наступні дослідницькі завдання: 1) розгляд сутності бізнесу в ІТ-сфері через призму кількох підходів; 2) формування усталеної системи поглядів на організацію бізнесу в ІТ-сфері.

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

У межах дослідження пропонуємо орієнтуватися на розгляд сутності бізнесу в ІТ-сфері через призму кількох підходів, серед яких: 1) операційний підхід (запропонований О. І. Карий, Л. І. Гальків, А.Ю. Цапулич [3]); 2) структурний підхід (запропонований Н.Ю. Тимошенко, Б.Ю. Ронським [6] та іншими); 3) узагальнений підхід (запропонований К.К. Колосовою, О.В. Зелінською [5]). Вивчення та системний аналіз окреслених підходів дозволить досягти консенсусу до ідентифікації сутності бізнесу в ІТ-сфері та сформуванню усталеної системи поглядів на його організацію.

Так, операційний підхід пов'язує сутність бізнесу в ІТ-сфері з діяльністю, спрямованою на отримання прибутку від операцій з даними та з управління даними. Недоліком підходу є значна абстрактність, адже виконання операцій з даними та з управління даними в різних

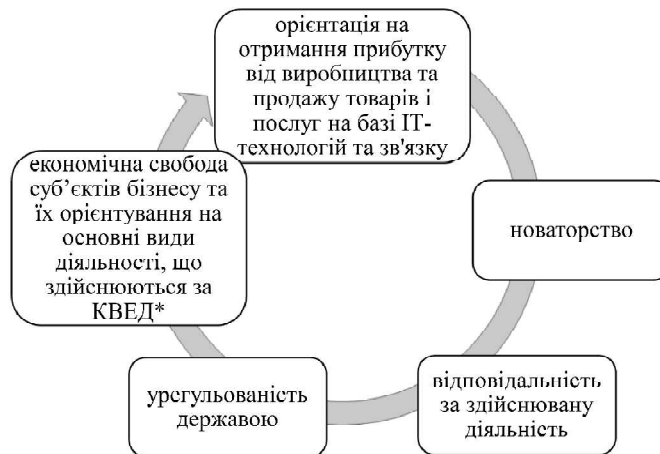


Рис. 1. Ознаки, якими наділений бізнесу в ІТ-сфері

Примітка

\* КВЕД 62 (комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність), КВЕД 63 (надання інформаційних послуг), КВЕД 58 (видання програмного забезпечення).

Джерело: сформовано на основі [3; 6].

операційних і аналітичних програмах у тій чи іншій мірі формують ланцюжки абстракцій, або формулювання, які властиві більшості суб'єктів бізнесу. Абстрактність підходу можна послабити переходом до акцентування уваги на зв'язку бізнесу з конкретними процесами управління даними.

Структурний підхід формується з різним ступенем деталізації векторів випroduкування товарів та послуг, оскільки по різному тлумачиться кількома групами вчених.

Представники першої групи (Тимошенко Н.Ю., Ронський Б.Ю. [6]) пов'язують бізнес в ІТ-сфері з акумуляцією або нагромадження капіталу у фондах та інших цінностях спрямованих на такі продуценти як ІТ-аутсорсинг, розроблення програмного забезпечення, виготовлення комп'ютерів та іншого обладнання. При цьому оцифровування, ІТ-консалтинг серед продуцентів бізнесу не виділяється, хоча належить до ІТ-сфери. Виготовлення комп'ютерів та іншого обладнання до продуцентів ІТ-сфери не належить (оскільки наявне лише їх використання для надання окремих послуг на базі інформаційних технологій та зв'язку).

Представники другої групи (О. В. Журавльов, О. А. Сімачов [2, с. 25]) пов'язують бізнес в ІТ-сфері з такими продуцентами, як: ІТ-підтримка, розробка програмного забезпечення, ІТ-консалтинг, оцифровування, аутсорсинг.

Не залежно від обраних науковцями складових, структурний підхід умовний, оскільки [3]:

— за наявної конкретизації сутності бізнесу, вона ідентифікується за продуцентом, а саме широкою сферою акумулювання капіталу для легалізації та розвитку;

— за наявної конкретизації сутності бізнесу, вона ідентифікується через досить деталізовані вхідний та вихідний продукти за певної ідентичності умов додання вартості.

Крім того, вважаємо, що для продуцентів характерна єдність в умовах додання вартості та у типології організації бізнесу. Однак, з урахуванням постійних трансформацій продуцентів, визначення змісту та спе-

цифіки організації бізнесу в ІТ-сфері через таку призму складно реалізувати. Для чіткого розуміння сутності потрібна додаткова формалізація вихідного продукту в ІТ-сфері.

Узагальнений підхід, користуючись логікою узагальнення, пов'язує сутність бізнесу в ІТ-сфері з виробництвом будь-яких інформаційних товарів і послуг на базі ІТ-технологій. На нашу думку, такий підхід до сутності бізнесу в ІТ-сфері є виправданим, адже його формулюванням не притаманна зайва абстрактність, відтак не формується потреба у зайвій формалізації. Разом з тим узагальнений підхід потребує уточнення, адже, у його межах сутність бізнесу в ІТ-сфері безпосередньо пов'язується з виробництвом інформаційних товарів і послуг. Відтак, окреслений підхід має чисельні недоліки, зумовлені відсутністю достатнього теоретичного обґрунтування, зокрема [5]:

1) якщо згідно з науковою літературою інформаційні послуги є матеріалізованим результатом інформаційної діяльності на базі ІТ-технологій, то визначення інформаційних товарів наразі відсутнє;

2) досить дискусійним є розуміння змісту матеріалізованого результату лише на базі ІТ-технологій.

Організацію бізнесу в ІТ-сфері через призму узагальненого підходу складно реалізувати. Для мінімізації недоліків вважаємо за доцільне орієнтуватися на більш конкретну категорію товарів і послуг орієнтованих на процеси управління даними, серед яких аналіз даних, архітектура даних, формування даних та шифрування даних, перетворення і завантаження даних, моделювання даних, забезпечення якості даних; робота зі сховищами даних. Однак, враховуючи, що кожний з окреслених процесів формує окремий вид послуг, визначення змісту та специфіки організації бізнесу в ІТ-сфері через призму операцій з даними та з управління даними складно реалізувати.

За результатом аналізу змісту та недоліків наявних підходів, можливою є розробка авторського підходу до сутності бізнесу в ІТ-сфері, користуючись логікою узагальнення. Під категорією бізнесу в ІТ-сфері ми пропонуємо розуміти діяльність з отримання прибутку від ви-

Таблиця 1. Ідентифікація базових засад для ефективно організації бізнесу в ІТ-сфері

Сфера пошуку бізнес-ідеї	Конкретизація напрямку	
	формування умов для створення бізнесу	акумулювання капіталу
виробництво та продаж послуг аналізу даних	обслуговування процесів дослідження, фільтрації, перетворення та моделювання даних, консультування з аналізу даних	виробничі і невиробничі фонди та інші цінності для: ІТ-підтримки та аутсорсингу; ІТ-консалтингу та оцифрування
виробництво та продаж товарів і послуг з архітектурного та програмного проєктування	обслуговування відносин учасників проєктування, консультування з архітектурного та програмного проєктування	Custom Application Development
	створення програмного забезпечення, проєктування елементів програмованих системи та баз даних; програмне забезпечення для фізичних інтерфейсів	
виробництво та продаж послуг Data mining	класифікація, моделювання, прогнозування на основі дерев рішень, штучних нейронних мереж, генетичних алгоритмів, еволюційне програмування	виробничі і невиробничі фонди та інші цінності для: ІТ-підтримки та аутсорсингу; ІТ-консалтингу та оцифрування,
виробництво та продаж товарів і послуг із захисту та шифрування даних	обслуговування систем управління доступом, управління інформаційною безпекою, керування записами та SIEM створення спеціалізованого програмного забезпечення для систем виявлення вторгнень	Custom Application Development
виробництво та продаж товарів і послуг перетворення та завантаження даних	обслуговування процесів управління сховищами даних, управління контентом та /або його створення	виробничі і невиробничі фонди та інші цінності для: ІТ-підтримки та аутсорсингу; ІТ-консалтингу та оцифрування
	створення програмного забезпечення для запису й очищення даних	
виробництво та продаж товарів і послуг для моделювання даних та забезпечення якості даних	створення спеціалізованого програмного забезпечення для формування баз даних	виробничі і невиробничі фонди та інші цінності для: ІТ-підтримки та аутсорсингу; ІТ-консалтингу та оцифрування
	обслуговування процесів подання та обробки даних у системі управління базами даних, маніпулювання даними, підтримки цілісності баз даних, консультування з означених питань	
виробництво та продаж послуг орієнтованих на сховища даних	обслуговування процесів оновлення даних у сховищі, дизайн сховища даних, консультування з означених питань	
виробництво та продаж товарів і послуг керування метаданими	створення спеціалізованого програмного забезпечення для керування метаданими	Custom Application Development
	управління базами, репозиторіями для зберігання програм або призначених для однієї платформ; керування ключовими запитами	виробничі і невиробничі фонди та інші цінності для: ІТ-підтримки та аутсорсингу; ІТ-консалтингу та оцифрування

Джерело: сформовано на основі [3; 6].

робництва та продажу товарів і послуг, орієнтованих на процеси управління даними на базі ІТ-технологій та зв'язку. Відтак ознаки, якими наділений такий бізнес наведені на рис. 1.

Відповідно для ефективно організації бізнесу в ІТ-сфері важливим є орієнтування на конкретні сфери пошуку бізнес-ідей, на напрями для створення бізнесу в ІТ-сфері. Відповідно до змісту наукових праць із систематизації базових засад організації бізнесу в ІТ-сфері основі його гіпотетично-дедуктивної моделі [1; 2], серед узагальнених сфер пошуку бізнес-ідей виділені: виробництво та продаж послуг аналізу даних; виробництво та продаж товарів і послуг, орієнтованих на архітектурне та програмне проєктування; виробництво та продаж послуг Data mining; виробництво та продаж товарів і послуг захисту та шифрування даних; виробництво та продаж товарів і послуг для перетворення та завантаження даних; виробництво та продаж товарів і послуг для моделювання даних та забезпечення якості даних; виробництво та продаж послуг орієнтованих на сховища даних; виробництво та продаж товарів і послуг керування метаданими. Серед напрямків для створення бізнесу в ІТ-сфері мають бути виділені особливості формування умов для створення бізнесу в ІТ-сфері та акумулювання капіталу. Так, базові засади для ефек-

тивно організації бізнесу в ІТ-сфері систематизовані та охарактеризовані в табл. 1.

Наведені вище засади є основними, однак не вичерпними та за потреби можуть бути розширені. Разом з тим цінністю наведених даних є те, що вони дозволяють уточнити та системно схарактеризувати базові продуценти бізнесу в ІТ-сфері, які визначають спрямування потоків акумулювання капіталу за типами виробничих і невиробничих фондів, інших цінностей, за типами діяльності, що визначають ідентичності умов доданя вартості.

Так, серед базових продуцентів бізнесу в ІТ-сфері та властивих їм напрямків акумулювання капіталу нами виділені такі [2, с. 26]:

1) продуцент ІТ-підтримка та аутсорсинг — узагальнює діяльність, що орієнтована на групи продуктів, які додають вартість через підтримку, розміщення, оновлення, інтеграцію та налаштування ІТ-продуктів, транслювання контенту;

2) продуцент ІТ-консалтингу та оцифрування — узагальнює діяльність, що орієнтована на групи продуктів, які додають вартість через оцифрування інформації, різноманітні сервіси, у тому числі ті, що складаються з консалтингу за напрямками внесеними до класифікації Європейського довідника консультантів;

**Таблиця 2. Характеристика специфіки акумулювання капіталу та легалізації бізнесу за продуцентом ІТ-підтримка та аутсорсингом**

Тип бізнесу	Сфера охоплення	Послуги та товари*	Форми побудови бізнесу за набутими правами юридичної або фізичної особи
Mobil Dev	Комплекс послуг з вирішення творчих та технічних завдань для різноманітних послуг та продуктів у Інтернет	Створення та просування віджетів та ігор для мереж <sup>(1)</sup> , реклама, директ-маркетинг, інші цифрові послуги (за виключенням SEO; SMM; SMO <sup>(2)</sup> )	ФОП (робота за договором про надання послуг, виконання роботи по інвойсу), закордонне представництво, філіал (розміщення замовлень для резидентів); компанія (робота за змішаною моделлю), юридична особа (робота виконується найманими співробітниками)
Аутсорсинг	Комплекс заходів, з прийняття суб'єктом бізнесу певних процесів чи функцій інших бізнесів з ІТ-підтримки та аутсорсингу	Управління базами даних, супроводження програмного забезпечення, просування віджетів та ігор для мереж тощо <sup>(1)</sup>	компанія (робота за змішаною моделлю), юридична особа (робота виконується найманими співробітниками)
Фриланс у межах процесів ІТ-підтримки	Виконання певної роботи за дорученням у межах процесів ІТ-підтримки	Розробка чи просування сайтів, планування, та проектування інтегрованих комп'ютерних систем, створення контенту <sup>(1)</sup>	ФОП, робота з нефіксованим робочим часом

Примітка

\* легалізація бізнесу відповідно до основного та другорядних видів економічної діяльності суб'єктів бізнесу, серед яких: (1) діяльність у сфері інформаційних технологій; (2) надання інших інформаційних послуг.

Джерело: розроблено на основі [1; 4].

3) продуцент Custom Application Development — узагальнює діяльність, що орієнтована на групи продуктів, які додають вартість через розробку програмного забезпечення.

Зауважимо, що на початковому етапі сукупність фондів та інших цінностей має бути достатньою не тільки для реалізації бізнес-ідеї, але і для створення суб'єктом бізнесу можливості легалізуватися (у тому числі з урахуванням вимог до мінімального розміру статутного капіталу та потреб вкладень у власну справу). На етапі функціонування, акумульованої сукупності фондів та інших цінностей має бути достатньо для безперебійного створення суб'єктом бізнесу товарів та послуг за оптимального балансу витрат та доходів у межах обраного напрямку бізнесу. Так, належність суб'єкту бізнесу до продуцента ІТ-підтримки та аутсорсингу вимагає попереднього придбання або оренди спеціалізованих фондів для компонування мережевої інфраструктури, телефонії, серверної інфраструктури, систем зберігання даних, робочих станцій і периферійного обладнання [2, с. 26]. При цьому сукупність фондів та інших цінностей має бути достатньою для реалізації бізнес-ідеї та створення для суб'єкта економічної діяльності можливості легалізуватися та продовжити діяльність за одним з наступних типів бізнесу: Mobil Dev; Аутсорсинг; Фриланс у межах процесів ІТ-підтримки. Так, характеристика специфіки акумулювання капіталу та легалізації бізнесу наведена в табл. 2.

При цьому суб'єкти бізнесу легалізуються передусім за таким видом економічної діяльності, як інформаційні технології (за напрямом тестування і технічної підтримки програмного забезпечення, планування та проектування інтегрованих комп'ютерних систем, які поєднують апаратні засоби, програмне забезпечення та комунікаційні технології, консультування та пов'язана з ними діяльність). Разом з тим можлива легалізація за напрямком надання інших інформаційних послуг.

Так, належність суб'єкту бізнесу в ІТ-сфері до продуцента ІТ-консалтингу та оцифрування вимагає попереднього придбання або оренди оцифрувальних сканерів, обладнання для сканування, мультимедійне та відео устаткування тощо [2, с. 26]. Сукупність фондів

та інших цінностей має бути достатньою для реалізації бізнес-ідеї та створення для суб'єкта економічної діяльності можливості легалізуватися та продовжити діяльність за одним з наступних типів бізнесу: Digital; Фриланс у межах процесів виробництва та продажу різноманітних сервісів; копірайтинг; SEO; PPC; Digital; SMM; VEB; Креатив; Дизайн.

Можлива легалізація діяльності суб'єкта бізнесу, що поєднує кілька з зазначених видів бізнесу.

Так, характеристика специфіки акумулювання капіталу та легалізації бізнесу наведена в табл. 3.

Суб'єкти бізнесу легалізуються та діють за таким видом економічної діяльності, як діяльність з надання інших інформаційних послуг. Разом з тим можлива легалізація та діяльність у сфері інформаційних технологій.

Належність бізнесу в ІТ-сфері до продуценту Custom Application Development вимагає попереднього придбання або оренди серверного та мережевого обладнання, робочих станцій, системного програмного забезпечення, установок безперебійного живлення і резервного копіювання та інших цінностей [2, с. 26]. При цьому сукупність фондів та цінностей має бути достатньою для реалізації бізнес-ідеї та створення для суб'єкта бізнесу можливості легалізуватися та продовжити діяльність за одним з наступних типів бізнесу: ІТ (продуктова діяльність); ІТ Фриланс; ІТ Аутсорсинг. Можлива легалізація діяльності, що поєднує кілька з зазначених видів бізнесу.

Характеристика акумулювання капіталу та специфіки легалізації бізнесу за типом бізнесу наведена в табл. 4.

При цьому суб'єкти бізнесу легалізуються передусім за видом діяльності у сфері інформаційних технологій (що орієнтований на розроблення, модифікацію, тестування і технічну підтримку програмного забезпечення, програмне забезпечення та комунікаційні технології; керування й обслуговування комп'ютерних систем клієнтів, інша професійна діяльність у сфері інформаційних технологій). Разом з тим можлива легалізація за напрямком надання інших інформаційних послуг та видання іншого програмного забезпечення.

**Таблиця 3. Характеристика специфіки акумулювання капіталу та легалізації бізнесу за продуцентом ІТ-консалтинг та оцифрування**

Тип бізнесу	Сфера охоплення	Послуги та товари	Форми побудови бізнесу за набутими правами юридичної або фізичної особи
Фріланс у межах процесів виробництва та продажу різноманітних сервісів	Виконання певної роботи за дорученням у межах процесів виробництва та продажу різноманітних сервісів	Створення та просування віджетів та ігор для мереж. <sup>(1)</sup> Реклама, директ-маркетинг, надання послуг консалтингу, введення у використання вже готового програмного забезпечення тощо <sup>(2)</sup>	ФОП, робота з нефіксованим робочим часом
Digital	Комплекс послуг з вирішення творчих та технічних завдань для різноманітних послуг та продуктів у Інтернет		ФОП (робота за договором про надання послуг, по інвойсу), окрема господарська одиниця (розміщення замовлень для резидентів); компанія (робота за змішаною моделлю), юридична особа (робота виконується найманими співробітниками))
SEO	Оптимізація в пошукових системах для підвищення рейтингів сайтів - оброблення даних, розміщення (хостинг)	Комплекс заходів та дій, спрямованих на підвищення рейтингів сайту у пошукових системах <sup>(2)</sup>	
PPC	Публікації реклами на сайтах, у пошукових системах, на різних сервісах	Контекстна реклама Google та Яндекс тощо <sup>(2)</sup>	ФОП (робота за договором про надання послуг, виконання роботи по інвойсу), відокремлена господарська одиниця. (розміщення замовлень для резидентів);
SMM	Просування товарів та послуг у соціальних мережах, блогах, форумах та спільнотах	Популяризації брендів на соціальних та інших майданчиках <sup>(2)</sup>	
VEB	Створення та просування сайтів та інтерфейсів, графічний дизайн	Створення та популяризація сайтів, інтерфейсів <sup>(2)</sup>	
Дизайн	Створення чи вдосконалення візуального іміджу бренду, створення сторінки замовника в інтернеті	Створення веб-інтерфейсів та брендингу <sup>(2)</sup>	

Примітка

\* легалізація бізнесу відповідно до основного та другорядних видів економічної діяльності суб'єктів бізнесу, серед яких:

(1) діяльність у сфері інформаційних технологій; (2) надання інших інформаційних послуг.

Джерело: розроблено на основі [1; 4].

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

За результатами дослідження зроблено наступні висновки, щодо організації бізнесу в ІТ-сфері:

1. Діяльність суб'єкта бізнесу вважається можливою з часу акумулювання капіталу, достатнього для реалізації бізнес-ідеї. Відтак основою погляду на організацію такого бізнесу має бути раціоналізація діяльності та забезпечення подальшого планування потоків акуму-

**Таблиця 4. Характеристика специфіки акумулювання капіталу та легалізації бізнесу за продуцентом Custom Application Developmen**

Тип бізнесу	Сфера охоплення	Послуги та товари	Форми побудови бізнесу за набутими правами юридичної або фізичної особи
ІТ (продуктова діяльність)	Продуктова діяльність, орієнтована на створення власних програмних продуктів (мобільні та веб-додатки, онлайн-сервіси, антивірусні компанії тощо).	Створення програмного забезпечення, програмованих системи та баз даних <sup>(2), (3)</sup> , Консультування з питань інформатизації <sup>(1)</sup> .	ФОП (робота за договором про надання послуг, виконання роботи по інвойсу), окрема господарська одиниця (розміщення замовлень для резидентів); об'єднання (робота за змішаною моделлю), юридична особа (робота виконується найманими співробітниками))
ІТ Аутсорсинг	Розробка додатків, програмного забезпечення на замовлення третіх осіб, консультування з питань інформатизації		
ІТ Фріланс	Виконання за дорученням розроблення, модифікації, тестування, технічної підтримки програмного забезпечення.		окремий ФОП (робота за договором про надання послуг, виконання роботи по інвойсу), робота з нефіксованим робочим часом

Примітка

\* легалізація бізнесу відповідно до основного та другорядних видів економічної діяльності суб'єктів бізнесу, серед яких:

(1) діяльність у сфері інформаційних технологій; (2) надання інших інформаційних послуг; (3) видання іншого програмного забезпечення.

Джерело: розроблено на основі [1; 4].



лювання капіталу за типами фондів та цінностей. У межах система поглядів на організацію бізнесу зазначимо, що за типами діяльності важливе врахування типу бізнесу та сфери охоплення за типами діяльності важливе врахування типу бізнесу та сфери охоплення. Це потрібно, щоб у кожному продуценті застосовувалися адекватні погляди на методи організаційного впливу. На рівні окремого бізнесу окреслені дані відомі, відтак добір основних методів планування теж має мати сферу охоплення та специфічність, які виражаються в організаційному впливі та його трансляванні у межах організаційної структури окремого бізнесу;

2. Діяльність суб'єкта бізнесу вважається можливою, якщо є легалізованою. У межах системи поглядів на організацію бізнесу зазначимо, що їх складовою є регульовальний вплив держави, який потребує доповнення продуцентів конкретикою щодо основного та другорядних видів економічної діяльності суб'єктів бізнесу (для цього застосовують систему кодування основного та другорядних видів економічної діяльності або коди за КВЕД-2010. За цією системою суб'єкти бізнесу в ІТ сфері деталізуються за напрямками видання програмного забезпечення, за напрямками діяльності у сфері інформаційних технологій, за напрямками надання інших інформаційних послуг. Разом з тим за КВЕД-2010 суб'єкти бізнесу не можуть бути чітко відмежовані за продуцентами.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у поглибленні розуміння загальних засад організації бізнесу в ІТ-сфері через призму його продуцентів паралельно з ідентифікацією такого бізнесу за системою кодування основного та другорядних видів економічної діяльності.

Література:

1. Василечко Н. Варіанти побудови структури ІТ-компаній в Україні, АО "БК Партнерс", 2016, Т.1 URL.: <https://legalaid.ua/ua/varianty-pobudovy-struktury-it-kompanij-v-ukrajini-chastyna-1/#:~:text>
2. Журавльов О. В., Сімачов О. А. Статистичне дослідження ринку ІТ-послуг в Україні, Статистика України, 2018, № 4, С. 25—33.
3. Карий О.І., Гальків Л.І., Цапулич А.Ю. Розвиток ІТ-сфери України: чинники та напрями активізації, Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління, 2021, Вип. 5 (1). С. 42—55.
4. Ковальчук Т.Г., Загарій В.К. Роль аутсорсингу в забезпеченні конкурентоспроможності країн, Бізнес Інформ, 2020, №3. С. 26—32.
5. Колосова К.К., Зелінська О. В. Огляд методів UX-досліджень під час створення ІТ-продуктів, Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса, 2022, Т2, № 14, С. 267—270.
6. Тимошенко Н.Ю., Ронський Б.Ю. Проблеми та перспективи розвитку ІТ-індустрії в Україні, Економіка і суспільство, 2018, Вип. 17, С. 384—388.

References:

1. Vasilechko, N. (2016), "Variants of building the structure of IT companies in Ukraine", АО "BK Partners", vol.1, available at.: <https://legalaid.ua/ua/varianty-pobudovy-struktury-it-kompanij-v-ukrajini-chastyna-1/#:~:text>.

pobudovy-struktury-it-kompanij-v-ukrajini-chastyna-1/#:~:text. (Accessed 1 Aug 2022).

2. Zhuravl'ov, O.V. and Simachov, O.A. (2018), "Statistical research of the IT services market in Ukraine", Statystyka Ukrayiny, Vol. 4, pp. 25—33.
3. Karyy, O.I., Hal'kiv, L.I. and Tsapulych, A.YU. (2021), "Development of the IT sphere of Ukraine: factors and directions of activation", Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series: Problems of economics and management, Vol. 5 (1), pp. 42—55.
4. Koval'chuk, T.H. and Zahariy, V.K. (2020), "The role of outsourcing in ensuring the competitiveness of countries", Biznes Inform, Vol. 3. pp. 26—32.
5. Kolosova, K.K. and Zelins'ka, O.V. (2022), "Review of UX research methods during the creation of IT products", Visnyk student-s'koho naukovo-ho tovarystva DonNU imeni Vasylya Stusa, Vol. 2 (14), pp. 267—270.
6. Tymoshenko, N.YU. and Rons'kyu, B.YU. (2018), "Problems and prospects for the development of the IT industry in Ukraine", Ekonomika i suspil'stvo, Vol. 17, pp. 384—388.

Стаття надійшла до редакції 14.02.2023 р.



**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**

УДК 35.352

Л. І. Даниленко,  
д. пед. н., професор, професор кафедри парламентаризму, Навчально-науковий інститут публічної служби та державного управління Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4524-8347>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.5.113

# ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

L. Danylenko,  
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

## IMPROVING PROFESSIONAL COMPETENCE OF LOCAL GOVERNMENT OFFICIALS: THEORETICAL ASPECT

**Обґрунтовано теоретичні засади вдосконалення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування на сучасному етапі соціально-економічного та політичного розвитку системи місцевого самоврядування в Україні, спричинені, зокрема, децентралізацією влади, європейською інтеграцією, запровадженням міжнародних стандартів якості, сучасними викликами публічного управління щодо професіоналізації публічної служби.**

**Акцентована увага на таких складових професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, як сукупність знань, умінь, навичок зі сфери публічного управління та адміністрування, мотивації, досвіду й особистих якостей щодо їх ефективного застосування у системі місцевого самоврядування.**

**Проаналізовано: чинне законодавство України у сфері місцевого самоврядування, Європейська хартія місцевого самоврядування, Міжнародні стандарти ISO серії 9000 та 10000; принципи еволюції, аутсорсингу, краудсорсингу, діджиталізації, що впливають на вдосконалення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування на засадах нового державного управління (менеджеріалізму) та засвідчують її недостатній рівень.**

**Запропоновано теоретичні аспекти вдосконалення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, які визначають сукупність нових знань у сфері публічного управління та адміністрування, необхідних для успішного реформування системи місцевого самоврядування, що ґрунтуються на: теоріях менеджеріалізму, конфліктології, інформатизації; принципах деволуції, аутсорсингу, краудсорсингу, діджиталізації.**

**Зазначено, що оволодіння новими знаннями можливе за умов створення відповідної системи управління знаннями у професійній освіті посадових осіб місцевого самоврядування, що забезпечується закладами вищої та післядипломної освіти.**

**У статті стверджується, що застосування зазначених теоретичних засад удосконалення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування сприятиме професіоналізації публічних службовців, менеджерів публічного сектору, керівників органів місцевого самоврядування, встановленню чітких і прозорих горизонтальних комунікаційних зв'язків між місцевою владою, територіальною громадою та людиною.**

**Зазначено, що застосування основ нового публічного менеджменту в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування є одним із показників успіху реалізації реформи децентралізації влади, що відбувається в Україні, зокрема в умовах воєнного стану.**

**The theoretical foundations of improvement professional competence of local self-government officials at the current stage of socio-economic and political development systems of local self-government in Ukraine, which were caused, in particular, by decentralization of power, European integration, introduction of international standards of quality, modern calls to public administration upon professionalization of public service are substantiated.**

**Emphasis is placed on such components of the professional competence of local self-government officials, as a body of knowledge, abilities, skills in the field of public administration and administration, motivation, experience and personal qualities regarding their effective application in the system of local self-government.**

**The current: legislation of Ukraine in the field of local self-government, European Charter of Local Self-Government, International Standards ISO 9000 and 10000 series; principles of evolution, outsourcing, crowdsourcing, digitization, which influence the development of professional competence of local self-government officials on the basis of the new state governance (management) and attest to its insufficient level are analyzed.**

**The theoretical aspects of improvement of professional competence of local self-government officials, are proposed, which define the totality of new knowledge in the field of public management and administration for successful reform systems of local self-government, based on: the theories of managerialism, conflictology, informatization; principles of devolution, outsourcing, crowdsourcing, digitization.**

**It is noted that mastering new knowledge is possible under the conditions of creating an appropriate knowledge management system in the professional education of local self-government officials, which is provided by institutions of higher and postgraduate education.**

**The article argues that the application of specified theoretical frameworks for the improvement of the professional competence of local self-government officials will contribute to the professionalization of public servants, public sector managers, heads of local self-government bodies, the establishment of clear and transparent horizontal communications between the local authorities, the community and the a person.**

**It is noted that the application of the foundations of the new public management in the activities of the LSGO is one of the indicators of the success of the implementation of the power decentralization reform that is taking place in Ukraine, in particular, in the conditions of martial law.**

*Ключові слова: публічне управління, місцеве самоврядування, територіальна громада, посадова особа місцевого самоврядування, професійна компетентність, діджиталізація, система місцевого самоврядування, управління, публічний службовець, професійна освіта, управління знаннями.*

*Key words: public administration, local self-government, territorial community, local self-government official, professional competence, digitalization, system of local self-government, management, public servant, professional education, knowledge management.*

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

Перспективним напрямом розвитку сучасної держави є компетентнісні стратегії і технології, які виступають її оптимізаційними мегатрендами, завдяки яким відбуваються глибокі структурні перетворення в різних сферах суспільного життя. Від швидкого і повного вир-

ішення першочергових завдань, спрямованих, насамперед, на трансформацію обов'язків і структури органів публічної влади на місцях, залежить підвищення ефективності реформування публічного управління, децентралізація владних повноважень, розширення функцій місцевого самоврядування, забезпечення партнерства між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, органами громадянського сектору в Україні.

Це передбачає врахування сучасної парадигми професіоналізації публічної сфери, пов'язаної з визнанням усіх систем хаотичними і ситуативними, слабко керованими й автономними, самостійними, самоорганізованими, інституціоналізованими, вільними та відповідальними, особливо у децентралізованих мережах колегіальних відносин.

Суттєве значення у вирішенні цих завдань належить вдосконаленню професійної компетентності публічних службовців, зокрема посадових осіб місцевого самоврядування, до яких відносять посадовців виконавчих і представницьких органів місцевого самоврядування (місцеві ради, місцеві адміністрації), яка характеризується їхньою здатністю до активного застосування сукупності знань, умінь, навичок зі сфери публічного управління та адміністрування, а також — до реалізації мотивації щодо якісного виконання ними, визначених чинним законодавством, повноважень, особистого досвіду роботи у публічній сфері, особистих якостей і здібностей, спрямованих на досягнення позитивних результатів у роботі.

Тобто, нині для посадової особи місцевого самоврядування не достатньо володіти лише знаннями зі сфери публічного управління та адміністрування, необхідно вміти їх активно застосувати в управлінні публічною сферою на місцевому рівні, мати відповідно високу мотивацію для якісного виконання власних повноважень на посадах в органах місцевого самоврядування, визначених чинним законодавством, та бути готовими до виконання нових завдань, пов'язаних із глобальними викликами сучасності, такими, зокрема, як пандемія Covid 19, війна з РФ, розпочата проти України 24 лютого 2022 року, іншими глобалізаційними викликами сучасності.

Вдосконалення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування набуває, таким чином, особливого значення; може мати практичний аспект з урахуванням потреб суспільства і держави щодо професіоналізації публічної служби України; забезпечується закладами вищої та післядипломної освіти у системі формального, неформального, інформального навчання; потребує системного управління знаннями.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Окремі аспекти державного управління з розвитку професійної компетентності представників органів державної влади (далі — ОДВ) та органів місцевого самоврядування (далі — ОМС) розкрили у своїх працях вітчизняні науковці В.Д. Бакуменко, П.В. Ворона, І.М. Грищенко, В.А. Гошовська, І.О. Дегтярьова, Д.І. Дзвінчук, В.С. Колтун, М.С. Орлів, С.М. Серьогін, Н.О. Федчун, А.А. Чемерис та ін., в яких виокремлено низку аспектів щодо змісту та структури професійної компетентності.

Питання, пов'язані з розробкою ефективної кадрової політики, професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку публічних службовців, до яких віднесено державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, їх професійною підготовкою та перепідготовкою, розглядали в своїх дисертаційних дослідженнях О.І. Васильєва, С.В. Газарян, А.І. Грицяк, І.І. Дро-

бот, Г.П. Кушнірова, І.І. Нинюк, Р.М. Плющ, Л. Штика, М.М. Ярмистий та інші.

Однак, питання вдосконалення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні не вивчались комплексно у державному управлінні. Значення теми дослідження також пов'язане із закономірністю демократичного розвитку Української держави та її інститутів, зокрема ОМС в умовах децентралізації, яка залишається сферою пріоритетних інтересів теорії державного управління та галузі знань "Публічне управління та адміністрування".

## МЕТА СТАТТІ

В основу дослідження покладено визначення теоретичних аспектів удосконалення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, таких як обґрунтування сучасних теорій і принципів публічного управління, покладених в основу розвитку їхніх професійних знань, необхідних для якісного виконання, визначених чинним законодавством, повноважень, зокрема в умовах реформи децентралізації та в період воєнного стану в Україні.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

З'ясовано, що на сучасному етапі соціально-економічного та політичного розвитку України, роль професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування набуває не аби якого значення. Від неї залежить якість життя мешканців територіальних громад, завершення реформи децентралізації владних повноважень, перемога над ворогом у російсько-українській війні, розпочатій РФ проти України 24 лютого 2022 року.

Професійна компетентність посадових осіб місцевого самоврядування включає сукупність знань, умінь і навичок зі сфери публічного управління та адміністрування, а також — мотивацію, досвід й особисті якості та здібності щодо їх ефективного застосування в практичній діяльності у системі місцевого самоврядування, яка, в свою чергу, включає органи публічної влади (виконавчі і представницькі), пов'язані між собою єдиною метою щодо забезпечення добробуту у територіальній громаді і в державі в цілому.

Формування компетентної парадигми в системі публічного управління, зокрема місцевого самоврядування, нині на часі. Адже, в Україні, починаючи з 1996 року розпочалась реформа місцевого самоврядування, яка доволі успішно пройшла вже кілька етапів і на кожному з них потребувала відповідних нових знань і вмінь фахівців, здатних реалізувати сучасні завдання, поставлені державою і територіальною громадою.

Такими новими знаннями, що є однією з базових складових професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, виявилися знання про: децентралізацію владних повноважень; європейську інтеграцію; міжнародні стандарти якості; сучасні теорії і принципи публічного управління які мають системно оновлюватися шляхом створення системи управління знаннями у закладах вищої і післядипломної освіти у процесі підготовки фахівців (бакалаврів і магістрів) зі спеціальності "Публічне управління та адміністрування".

Розглянемо кожному складову нових знань посадових осіб місцевого самоврядування, які потребують системного вдосконалення і управління цим процесом.

1. Розглядаючи децентралізацію влади, як принцип, за яким "державою передаються значні повноваження щодо здійснення влади на регіональному та/або місцевому рівнях відповідним органам публічної влади" [8], вважаємо, що важливим є не лише його утвердження на конституційному рівні, а й на законодавчому з умовою чіткого визначення процедур його реалізації.

Науковцями визначено два види децентралізації — територіальна і функціональна [14]: перша — пов'язана з переміщенням влади від центральних органів до місцевих на інші території; друга — з передачею їм повноважень для прийняття рішень.

Законодавче врегулювання передачі повноважень з центрального уряду суверенної держави до уряду на місцевому рівні характеризується принципом деволюції, який активно застосовується посадовими особами місцевого самоврядування в економічно розвинених державах і вказує на рівень

В Україні, не зважаючи на доволі значний період впровадження реформи децентралізації цей принцип все ще залишається частково застосовуваним публічними службовцями, зокрема посадовими особами місцевого самоврядування, хоча, децентралізація влади закріплена ще у 1996 року Конституцією України (ст. 132), якою визначено, що "територіальний устрій України ґрунтується на засадах єдності та цілісності державної території, поєднанні централізації і децентралізації у здійсненні державної влади" [4]. У 2014 році конституційний принцип децентралізації набув нового виміру і знайшов своє відображення у реформі децентралізації влади, в основу якої покладені Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [11] та базовий Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" [10].

Концепцією реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні було визначено основні завдання реформи децентралізації влади й очікувані результати. В ній до основних завдань було віднесено: забезпечення доступності та якості публічних послуг; досягнення оптимального розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади; визначення обґрунтованої територіальної основи для діяльності органів місцевого самоврядування та з метою забезпечення доступності та належної якості публічних послуг, що надаються такими органами; створення належних матеріальних, фінансових та організаційних умов для забезпечення виконання органами місцевого самоврядування власних і делегованих повноважень.

Очікувані результати були визначені у 14-ти показниках цієї Концепції, які мали бути отримані у 2017 році. Однак і нині вони виконані лише частково.

Причиною такого стану справ, на наш погляд, є не лише війна з РФ, розпочата 24 лютого 2022 року, а й недостатній рівень професіоналізму публічних службовців і зокрема посадових осіб місцевого самоврядування. Про це вказується і в самій Концепції, зокрема так: "... зниження рівня професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема внаслідок низької

конкурентоспроможності органів місцевого самоврядування на ринку праці, зниження рівня престижності посад, що призводить до низької ефективності управлінських рішень" [11].

Ми у своєму дослідженні також підтвердили, що: 63% респондентів вважають, що у досліджуваній Концепції значна більшість показників визначена не чітко, є загальною і тому не може бути оцінена якісно (оцінюванню частково підлягають лише 7—8-й та 11—12-й показники); 37% — для всіх показників результативності реалізації цієї Концепції необхідно розробити чіткі критерії оцінювання якості їх виконання.

Щодо чинного Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", то ним встановлено чіткі норми щодо суб'єктів системи місцевого самоврядування та їх повноважень, однак не достатньо враховано принципи, покладені в основу Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, зокрема такий принцип як деволюція, який вказує на рівень держави сприймати адміністративні реформи на засадах нового публічного менеджменту (менеджеріалізму) [9], що "поєднує ряд гуманістичних доктрин із бізнесовими техніками управління і спрямовує на підвищення ефективності та продуктивності діяльності" [1].

У чинному Законі України "Про місцеве самоврядування в Україні" визначено, що:

— "посадова особа місцевого самоврядування — це особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження у здійсненні організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету" (ст. 1);

— "делеговані повноваження характеризуються повноваженнями органів виконавчої влади, наданими органам місцевого самоврядування законом, а також повноваженнями органів місцевого самоврядування, які передаються відповідним місцевим державним адміністраціям за рішенням районних, обласних рад" (ст. 1);

— "самостійність місцевих бюджетів гарантується власними та закріпленими за ними на стабільній основі законом загально-державними доходами, а також правом самостійно визначати напрями використання коштів місцевих бюджетів відповідно до закону" (ст. 61).

Тобто, за суттю основних понять децентралізації влади, чинний Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" встановлює чіткі норми, але щодо забезпечення реформування системи місцевого самоврядування на засадах Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, то він їх практично не враховує.

У результаті порівняння тексту чинного закону України із зазначеною Концепцією, а також із вимогами Європейської хартії місцевого самоврядування (ЄХМС) [3] та Міжнародними стандартами якості ISO серії 9000 [5], нами встановлено, що в ньому не достатньо відображені такі показники результативності, як:

— посилення інституційної спроможності об'єднаних територіальних громад та органів місцевого самоврядування (показник 1);

— дотримання принципів та положень ЄХМС (показник 2);

— впровадження механізму здійснення місцевими держадміністраціями та населенням контролю за наданням органами місцевого самоврядування, територіальними органами центральних органів виконавчої влади публічних послуг (показник 3) та інші, за виключенням 7—8 та 11—12 показників, у яких ідеться про формування ефективної територіальної системи місцевого самоврядування та утворення територіальних (об'єднаних територіальних) громад; визначення чітких меж кожної адміністративно-територіальної одиниці й утворення виконавчих органів обласних та районних рад.

Аналіз чинного Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" показав лише часткову його відповідність основним положенням Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні й іншим міжнародним актам, що дає підстави стверджувати про не достатній рівень реалізації принцип деволуції в Україні та недостатній рівень професійної готовності посадових осіб місцевого самоврядування.

У типології держав, розробленій Дж. Хофстедом [9], йдеться про те, що англосаксонські країни, наприклад, є лідерами у практичному втіленні нового публічного менеджменту за індексами владної відстані, уникання невизначеності, індивідуалізму, мужності та довгострокових орієнтацій. Поєднання ними низьких показників індексів владної відстані та уникання невизначеності з високим рівнем індивідуалізму, робить ці держави максимально сприйнятливими до адміністративних реформ на основі нового публічного менеджменту (менеджеріалізму), а індекс мужності в них впливає на глибину реформ.

В Україні ці показники до війни з РФ були доволі низькими. Причину ми вбачаємо у недостатньому рівні професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування і пов'язуємо з недостатнім оволодінням ними основ "нового державного управління" [15], який ґрунтується на теорії менеджериалізму, що "поєднує ряд гуманістичних доктрин із бізнесовими техніками управління і спрямовує на підвищення ефективності та продуктивності діяльності" [1].

Основи нового державного управління визнаються нині найбільш популярними та поширеними у практиці моделей відмови від бюрократії, яка зародилася у 80-х роках ХХ ст. [9]. В їх основі лежать теорії агентських відносин, трансакційних витрат та суспільного вибору.

У ході їх аналізу в аспекті розвитку концептуальних засад вдосконалення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування нами зроблено наступні узагальнення.

По-перше, щодо необхідності оволодіння ними новими принципами управління, які виникають внаслідок засвоєння теорії агентських відносин, такими як:

— аутсорсинг, який передбачає формування прозорих та підзвітних відносин у системі "клієнт — виконавець" та передачу організацією на основі відповідної угоди, певних видів чи функцій діяльності іншій організації, діючій у потрібній сфері [6];

— краудсорсинг — передбачає залучення до рішення тих чи інших проблем широкого кола осіб з метою використання їх творчих здібностей, знань та досвіду за типом субпідрядної роботи на добровільних началах із застосуванням інфокомунікативних технологій [13];

— діджиталізація (цифровізація), під якою розуміють "насищення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційної взаємодії між ними" та створення "конкурентоздатного інформаційно насиченого середовища" [5];

— повне управління якістю — TQM (Total Quality Management) та повне лідерство задля якості — TQL (Total Quality Leadership [2] — передбачають підвищення якості виконання публічних послуг шляхом застосування міжнародних стандартів якості ISO серії 9000 [7].

По-друге, щодо необхідності оволодіння посадовими особами місцевого самоврядування статистичними й математичними методами управління, спрямованими на зменшення господарських витрат, закріплення за публічними агентствами чітких функцій, що належать виключно їм внаслідок засвоєння теорії трансакційних витрат.

По-третє, щодо необхідності оволодіння посадовими особами місцевого самоврядування технологіями оцінювання приватних інтересів громадян при прийнятті рішень, проведення корпоратизації та приватизації державних підприємств, встановлення меж між політичними та управлінськими функціями, що виникають внаслідок оволодіння теорією суспільних відносин.

Вважаємо, що застосування основ нового публічного менеджменту в діяльності посадовими особами місцевого самоврядування є одним із показників успіху реалізації реформи децентралізації влади, що відбувається в Україні. Адже, як зазначено у Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, "проведення структурних реформ дасть змогу досягти стійкого економічного ефекту за умови гармонізації пріоритетів і етапів зазначених реформ із реформою місцевого самоврядування та територіальної організації влади" [10], а також — сприятиме усуненню цілого ряду проблем, пов'язаних із цим.

2. Зазначимо також, що у ЄХМС місцеве самоврядування розглядається "як право і спроможність його органів у межах закону здійснювати регулювання й управління суттєвою часткою публічних справ, під власну відповідальність, в інтересах місцевого населення" (ст. 3) [3]. Їх сфера компетенцій визначена у ст. 4, які також потребують удосконалення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема у частині оновлення вмінь та навичок у сфері: проведення дослідження інтересів місцевого населення; застосування методів і технологій ефективного виконання публічних справ в межах компетенції; врахування місцевих умов при реалізації повноважень, наділених центральними чи регіональними органами влади для ОМС; проведення консультацій у процесі планування і прийняття рішень.

3. Не менш важливими є знання основ Міжнародних стандартів якості ISO серії 9000 і ISO серії 10000

[7], які також потребують вдосконалення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування.

Важливим постає усвідомлення того, що вони містять лише опис елементів щодо системи якості (настанови, поради тощо), а не порядок їх запровадження конкретною організацією і тому не потребують створення однакових систем якості, оскільки у різних організацій свої потреби, цілі, процеси, методи праці. Проте, вони встановлюють і підтримують систему якості, яка спрямована на передбачення різноманітних ситуацій, з якими може зіткнутися організація.

Як зазначають вітчизняні науковці, для більшості розвинених зарубіжних країн ці стандарти є пройденим етапом, після якого визначені більш високі рівні, які названі: етапом повного управління якістю — TQM (Total Quality Management) та етапом повного лідерства задля якості — TQL (Total Quality Leadership) [2].

Важливим для вдосконалення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування є знання ними Міжнародних стандартів ISO серії 9000 і 10000 та виокремлення пріоритетних завдань. Вони стосуються, зокрема, обов'язкового оволодіння стандартами 9000-1:1994; 9004-4:1993; 10011-1:1990; 10011-2:1991; 10011-3:1991; 9000-2:1993; 9004-1:1994; 9004-2:1984 та часткового оволодіння стандартами 9004-3:1993; 10012-1:1992; 9000-3:1993; 9000-4:1993; 9001:1994; 9002:1994; 9003:1994, які необхідні лише для співробітників, які співпрацюють з організаціями-постачальниками послуг та продукції.

Вважаємо, що знання основних понять та настанов, зазначених у Міжнародних стандартах ISO серії 9000 та 10000, етапів життєвого циклу відповідних заходів, володіння принципами, керівними вказівками та методологією поліпшення якості, вміння працювати з організаціями-постачальниками якісних послуг та продукції є новими викликами для ПОМС і потребують від них постійного вдосконалення їх професійної компетентності.

4. Важливими сучасними знаннями посадових осіб місцевого самоврядування є також питання діджиталізації діяльності в системі місцевого самоврядування, які в Україні визначені серед пріоритетних (стратегічних) завдань і стають важливим інструментом "забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх" [12].

Реалізація такого завдання, визначеного Указом Президента України, можлива, зокрема, шляхом створення відповідного комп'ютерно-орієнтованого середовища, що забезпечується максимальним використанням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у всіх сферах діяльності, зокрема, і в місцевому самоврядуванні.

Таким чином, вдосконалення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування потребує створення відповідної системи, яку ми вбачаємо трьох компонентною — такою, що має взаємозалежні та взаємоузгоджені теоретичну, нормативно-правову і змістово-технологічну складові.

Теоретична складова є базовою і на її основі формується зміст їхньої професійної підготовки. Вона включає систему нових знань та вмінь, необхідних для успішного реформування системи місцевого самоврядування, зокрема:

— знань сучасних наукових теорій публічного управління та принципів менеджеріалізму;

— вмінь забезпечувати процеси реформування децентралізації влади, що ґрунтуються на вітчизняних і міжнародних нормативних актах, серед яких важливіми є ЄХМС та ISO.

## ВИСНОВКИ

Теоретичними засадами вдосконалення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування є сукупність їхніх нових знань, умінь, навичок, досвіду, особистих якостей та здібностей, які формуються в різних формах професійної освіти (вищої, післядипломної) у закладах освіти і на робочому місці, і відповідають за виконання ними на високому рівні власних повноважень, визначених чинним законодавством. Вони передбачають оволодіння посадовими особами місцевого самоврядування основами публічного управління та адміністрування, зокрема теоретичними засадами нового менеджеріалізму, конфліктології, інформатизації; принципами деволуції, аутсорсингу, краудсорсингу, діджиталізації; технологією TQL повного лідерства задля якості, організації консультацій під час прийняття рішень, проведення дослідження інтересів громадян, застосування ІКТ; розвитку лідерських, організаторських, комунікативних, математичних, аналітичних якостей та здібностей.

— У результаті застосування виокремлених нами теоретичних засад удосконалення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування підвищиться рівень професіоналізації менеджерів публічного сектору, керівників органів місцевого самоврядування всіх рівнів (представницького, виконавчого), що сприятиме встановленню чітких і прозорих горизонтальних комунікаційних зв'язків між місцевою владою, територіальною громадою та людиною, запровадженню ринкових механізмів функціонування ОМС.

Подальші дослідження у зазначеному напрямі передбачають поглиблений аналіз практичної реалізації теоретичних засад вдосконалення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевого рівня, розроблення її цілісної системи на засадах компетентнісного наукового підходу.

## Література:

1. Вплив "нового менеджеріалізму" на реформування європейських соціальних служб. URL: <https://buklib.net/books/27480> (дата звернення: 29.03.2020).
2. Елітознавство: підручник / за заг. ред. В. А. Гошовської. К.: НАДУ, 2013. 268 с.
3. Європейська Хартія місцевого самоврядування. Територіальна організація влади в Україні: статус і повноваження місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування / за заг. ред. А. П. Зайця. К.: Видавн. дім "Ін Юре". 2002. С. 225—231.

4. Конституція України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141) URL: zakon5.rada.gov.ua/laws/show

5. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 № 67-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p>.

6. Луциків І.В. та ін. Дослідження особливостей інноваційного розвитку системи публічного управління в Україні. Економіка та управління національним господарством. 2017. № 12. С. 124—128.

7. Міжнародні стандарти системи якості ISO 9000 і ISO 10000. URL: <https://buklib.net/books/36019/>

8. Нестерович В. Ф. Децентралізація як конституційний принцип здійснення публічної влади на регіональному та місцевому рівнях. URL: <https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2019/12/3-19-ua/10.pdf>

9. Поліщук В.С. Новий публічний менеджмент як посткласична парадигма державного управління: автореф. дис....канд.наук держ. упр.: 25.00.01. — теорія та історія державного управління. К: Інститут законодавства Верховної Ради України. 2017. 22 с.

10. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>

11. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 року № 333-р. Офіційний вісник України. 2014. № 30. Ст. 831.

12. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019 №722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019>.

13. Хомяк А. Ю. та ін. Краудсорсинг як практична форма публічної політики. Гілея. 2014. Вип. 83. С. 381—383.

14. Decentralization: A Sampling of Definitions. Working paper prepared in connection with the Joint UNDP-Government of Germany evaluation of the UNDP role in decentralization and local governance. 1999. P. 5-8. URL: [http://web.undp.org/evaluation/documents/decentralization\\_working\\_report.PDF](http://web.undp.org/evaluation/documents/decentralization_working_report.PDF).

15. Managing Decentralisation: A New Role for Labour Market Policy, Organisation for Economic Co-operation and Development, Local Economic and Employment Development (Program), OECD Publishing, 2003, p 135. URL: <http://www.oecd.org/regional/leed/managing-decentralisationanewroleforlabourmarketpolicy.htm>

References:

1. Holovatyj, M. F. Lukashyevych, M. P. and Dmytrenko, H. A. (2004), "The impact of the "new managerialism" on the reform of European social services", available at: <https://buklib.net/books/27480> (Accessed 10 Feb 2023).

2. Hoshovska, V. (2013), Elitoznavstvo: pidruchnyk [Elitology: tutorial], Press NADU, Kyiv, Ukraine.

3. Zaiats, A.P. (2002), Terytorialna orhanizatsiia vlady v Ukraini: status i povnovazhennia mistsevykh orhaniv vykonavchoi vlady ta orhaniv mistsevoho samovriadvannia [Territorial organization of authority in Ukraine: The status and powers of local executive authorities and local self-government bodies], Press Vydavn. dim "In Yure", Kyiv, Ukraine, pp. 225—231.

4. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "Constitution of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 10 Feb 2023).

5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), Order "On approval the concept of development of digital economy and Society of Ukraine for the years 2018-2020 and adoption of the action Plan on its implementation", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p> (Accessed 10 Feb 2023).

6. Lutsykyv, I. (2017), "Research of innovative development features of public administration in Ukraine", Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom, vol. 12, pp. 124—128.

7. ISO (2015), "International quality system standards ISO 9000 and ISO 10000", available at: <https://buklib.net/books/36019/> (Accessed 10 Feb 2023).

8. Nesterovych, V. (2019), "Decentralization as a constitutional principle of exercising public authority at regional and local levels", available at: <https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2019/12/3-19-ua/10.pdf> (Accessed 10 Feb 2023).

9. Polishchuk, V. (2017), "New public management as a postclassical paradigm of public administration", Abstract of Ph.D. dissertation, Public Administration, Instytut zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

10. Verkhovna Rada of Ukraine (1997), Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine", available at: (Accessed 10 Feb 2023) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.

11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014), Order "On approval the Concept of reforming local self-government and territorial organization of authority in Ukraine", Ofitsiinyi visnyk Ukrainy, vol. 30.

12. President of Ukraine (2019), Order "On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the Period up to 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/> (Accessed 10 Feb 2023).

13. Khomiak, A. (2014), "Crowdsourcing as a practical form of public policy", Hileia, vol. 83, pp. 381—383.

14. UNDP (1999), "Decentralization: A Sampling of Definitions. Working paper prepared in connection with the Joint UNDP-Government of Germany evaluation of the UNDP role in decentralization and local governance", available at: [http://web.undp.org/evaluation/documents/decentralization\\_working\\_report.PDF](http://web.undp.org/evaluation/documents/decentralization_working_report.PDF) (Accessed 10 Feb 2023).

15. OECD Publishing (2003), "Managing Decentralisation: A New Role for Labour Market Policy, Organisation for Economic Co-operation and Development, Local Economic and Employment Development (Program)", available at: <http://www.oecd.org/regional/leed/managingdecentralisationanewroleforlabourmarketpolicy.htm> (Accessed 10 Feb 2023).

*Стаття надійшла до редакції 23.02.2023 р.*



К. М. Майстренко,  
к. держ. упр., доцент кафедри публічного адміністрування,  
Міжрегіональна академія управління персоналом

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.5.120

# МЕДІАЦІЯ ЯК СУЧАСНА ТЕХНОЛОГІЯ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

K. Maistrenko,  
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department  
of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management

## MEDIATION AS A MODERN TECHNOLOGY FOR RESOLVING CONFLICTS IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

*Автором узагальнено особливості впровадження процесу медіації, як сучасної технології вирішення конфліктів в системі публічного управління. Зазначено, що варто розглядати медіацію, як одну з технологій врегулювання конфліктів в системі публічного управління. Доведено, що медіація — це переговори за участю третьої, нейтральної сторони, яка є зацікавленою лише в тому, щоб сторони вирішили свою суперечку (конфлікт) максимально вигідно для конфлікуючих сторін. Виділено позитивні переваги при вирішенні конфліктів в системі публічного управління. Визначено, що конфлікт, являє собою нормальний прояв соціальних зав'язків та відносин між людьми, спосіб взаємодії при зіткненні несумісних поглядів, позицій та інтересів, протиставлення взаємопов'язаних, але які переслідують свої цілі двох чи більше сторін. З'ясовано, що в більшості випадків, якщо сторони, що сперечаються, вирішуватимуть проблему шляхом переговорів, то вони можуть наблизитися до фіналу набагато швидше і досягти більш ефективного результату, ніж у судовому порядку. Але, наголошено на тому, що лише незначна частина справ, що розглядаються судом, вирішуються за допомогою медіації. Хоча за широкого використання медіації можна було б знизити навантаження судів і це вплинуло б на всю судову систему. З'ясовано, що в Україні головними причинами звернення до процедури медіації є, передусім низькі витрати сторін, що сперечаються, оскільки зацікавлені особи не оплачують державне мито та інші судові витрати. Виділено основні категорії суперечок, де можливо використати медіацію найбільш доцільно: це спори, пов'язані з майновими правами, укладенням, зміною, виконанням і розірванням договорів. Наголошено, що сучасний підхід до публічного управління висуває до професійної підготовки публічних службовців вимоги, пов'язані з розвитком їх аналітичних здібностей. Теорія публічного управління може допомогти в цьому, формуючи навички прогнозування наслідків управлінських рішень, а також ефективної участі у процесі прийняття рішень.*

*The author summarizes the peculiarities of the implementation of the mediation process as a modern technology for conflict resolution in the public administration system. It is noted that mediation should be considered as one of the conflict resolution technologies in the public administration system. It has been proven that mediation is a negotiation with the participation of a third, neutral party, who is interested only in the fact that the parties resolve their dispute (conflict) in the most favorable way for the conflicting parties. Positive advantages in resolving conflicts in the public administration system are highlighted. It was determined that the conflict is a normal*

*manifestation of social ties and relations between people, a way of interaction in the face of incompatible views, positions and interests, a confrontation between two or more parties that are interconnected, but pursue their own goals. It has been found that in most cases, if the disputing parties resolve the problem through negotiations, they can reach a final result much faster and achieve a more effective result than in court. However, it is emphasized that only a small part of the cases considered by the court are resolved with the help of mediation. Although with the widespread use of mediation, it would be possible to reduce the workload of the courts and this would affect the entire judicial system. It has been found that in Ukraine the main reasons for resorting to the mediation procedure are, first of all, the low costs of the disputing parties, since the interested parties do not pay the state duty and other court costs. The main categories of disputes, where it is possible to use mediation most expediently, are highlighted: these are disputes related to property rights, conclusion, change, execution and termination of contracts. It is emphasized that the modern approach to public administration imposes requirements related to the development of their analytical abilities to the professional training of public servants. The theory of public administration can help in this, forming the skills of forecasting the consequences of management decisions, as well as effective participation in the decision-making process.*

*Ключові слова: публічне управління, медіація, конфлікт, розв'язання конфліктів, згода сторін.  
Key words: public administration, mediation, conflict, conflict resolution, consent of the parties.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сьогодні причинами неефективності сучасного інституту медіації є недостатня роз'яснювальна робота серед службовців в галузі публічного управління, а також відсутність належної підтримки з боку держави, яка насамперед має наблизити чинні норми про медіацію до реальної ситуації. В Україні головними причинами звернення до процедури медіації є, передусім низькі витрати сторін, що сперечаються, оскільки зацікавлені особи не оплачують державне мито та інші судові витрати.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Окремі аспекти проблеми медіації, як сучасної технології вирішення конфліктів в публічному управлінні досліджували такі науковці, як: Н. Мазаракі, І. Лопатченко, А. Біцай, Л. Матвєєва, П. Балтаджи, Н. Крестовська, Л. Романадзе та інші.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті узагальнення особливостей впровадження процесу медіації, як сучасної технології вирішення конфліктів в системі публічного управління.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасному розумінні медіація почала розвиватися, ще у другій половині ХХ століття. Насамперед, у країнах з англо-саксонською правовою системою США,

Австралії, Великобританії, а потім уже вона поступово поширювалася і в інших країнах Європи. Насамперед, це явище охопило найбільш промислово розвинені країни і впроваджується в системі публічного управління [1, с. 5—12].

Варто підтримати позицію вченого, Н. Мазаракі [11, с. 11—14], що медіація це переговори за участю третьої, нейтральної сторони, яка є зацікавленою лише в тому, щоб сторони вирішили свою суперечку (конфлікт) максимально вигідно для конфлікуючих сторін.

В цьому контексті слушно висловив свою думку дослідник Ю. Белаусов, він вважає, що медіація, являє собою спосіб врегулювання конфлікту між сторонами на основі переговорів за участю нейтрального посередника з метою вироблення обов'язкової для сторін угоди з спірного питання. Водночас дослідником наголошується, що медіатор не має повноважень на винесення обов'язкового для сторін рішення.

Отже, варто розглядати медіацію, як одну з технологій врегулювання конфліктів в системі публічного управління, щоб говорити про це ґрунтовніше, необхідно визначити основні риси властиві безпосередньо конфлікту.

Так, можна сказати, що конфлікт явище широко поширене, повсюдне, конфліктні ситуації виникають в різних організаціях в тому числі і в галузі публічного управління. Вони неминучі, як невід'ємний компонент розвитку нашого суспільства та самої людини. Конфлікт виступає складним соціальним явищем. Параметрами

конфлікту є сутність, структура та причини. З одного боку, він характеризується ставленням між суб'єктами соціального взаємодії, з іншого боку, зіткненням протилежних сторін, думок та сил.

Основними ознаками та умовами прояву конфлікту є:

- те, що він виникає на основі протилежних мотивів або суджень;

- явища є протиборством суб'єктів соціальної взаємодії, що характеризуються заподіянням взаємної шкоди (чи то моральний, матеріальний, фізичний чи психологічний).

Перед конфліктом спочатку відбуваються якісь події, факти, ситуації, явища. Вони можуть бути його причиною і ховатися в конкретних ситуаціях.

На думку сучасного дослідника А. Баранова [1, с. 5-12] конфлікт — це нормальний прояв соціальних зав'язків та відносин між людьми, спосіб взаємодії при зіткненні несумісних поглядів, позицій та інтересів, протиборство взаємопов'язаних, але які переслідують свої цілі двох чи більше сторін.

Водночас, як влучно зауважив вчений А. Біцай в більшості випадків, якщо сторони, що сперечаються, вирішуватимуть проблему шляхом переговорів, то вони можуть наблизитися до фіналу набагато швидше і досягти більш ефективного результату, ніж у судовому порядку. Але, на жаль, лише незначна частина справ, що розглядаються судом, вирішуються за допомогою медіації. Хоча за широкого використання медіації можна було б знизити навантаження судів і це вплинуло б на всю судову систему [2, с. 10-13].

Не зважаючи на те, що процес медіації в нашій країні почали використовувати набагато пізніше ніж в зарубіжних країнах, слід відмітити, що на сьогоднішній день вже зроблено ряд кроків у цьому напрямі був прийнятий Закон України від 16 листопада 2021 року, № 1875-ІХ "Про медіацію" (далі — Закон) [6], яким визначено правові засади та порядок проведення медіації, як позасудового порядку вирішення конфлікту (спору), принципи медіації, статус медіатора, вимоги до її підготовки та інші питання, пов'язані з цією процедурою.

Принагідно наголосити, що застосування медіації є доцільним за наявності наступних підстав:

- за допомогою безпосередніх переговорів конфлікт не можна розв'язати або може бути вирішено незадовільно;

- вирішення конфлікту знаходиться в безвиході;

- публічні службовці, що сперечаються, зацікавлені в добрих відносинах один з одним у майбутньому;

- всі учасники, зокрема, публічні службовці прагнуть узгодженого вирішення конфлікту;

- подано найважливіші сторони конфлікту;

- достатньо часу, щоб розробити узгоджене вирішення конфлікту.

Доцільно наголосити, що у медіації для того, щоб процедура була більш ефективною, виділяють наступні принципи:

- рівноправності сторін: сторони у процесі медіації мають рівні права, зокрема у виборі медіатора, процедури, поведінки, інформації в оцінці прийнятності пропозицій, умов угоди тощо. Медіатору важливо забезпе-

чити сторонам рівне право на участь у переговорах та прийнятті рішення;

- нейтральності: нерозривно пов'язаний із принципом рівноправності сторін, оскільки у медіатора немає бути жодного особистісного ставлення до сторін. Як тільки нейтральність втрачається, необхідно відразу припинити проведення медіації та запропонувати сторонам вибрати себе іншого медіатора. В іншому випадку, це може призвести до того, що він виявиться звинувачений у змові з другою стороною;

- добровільності: дотримання цього принципу сприяє врегулюванню суперечки, оскільки ніхто не може змусити сторони прийти на переговори, якщо вони цього не хочуть. Необхідна взаємна згода сторін на участь у медіації, і сторони самі можуть обрати собі посередника. Також у медіації, на відміну від судового засідання, кожна сторона має право вийти із переговорів у будь-який час. Точно так само, якщо одну із сторін не влаштує запропонована кандидатура медіатора, вона може попросити про його заміну;

- конфіденційності: вся інформація, яка стає відомою під час проведення медіації, є закритою та обмежується колом осіб, які беруть участь у переговорах. Медіатор попереджає про це сторони і після закінчення медіації знищує всі записи, які він вів у ході переговорів. Так само медіатор не може повідомити одну зі сторін інформацію, одержану від іншої, передача інформації відбувається лише за згодою сторони. Безумовно, якщо в ході переговорів з'являється інформація про підготовку або досконале злочин, принцип конфіденційності не працюватиме, про це перед початком процесу переговорів медіатор повідомляє сторонам, повідомляє так само де написано, що медіатори не підлягають допиту, як свідки про обставини, які стали їм відомі у зв'язку з виконанням обов'язків медіатора і про те, що якщо медіатор буде викликаний до суду як свідок, то повідомляти суду відомості, отримані під час медіації, він не буде [6, с. 164].

Варто зазначити думку вчених [12, с. 24], що причиною, через яку публічні службовці стали частіше звертатися до медіаторів, зокрема є конфіденційність, тобто службовці можуть не турбуватися за розкриття фактів, що стали відомими у процесі медіації, тоді як, звертаючись до суду, слід усвідомлювати дію принципу гласності.

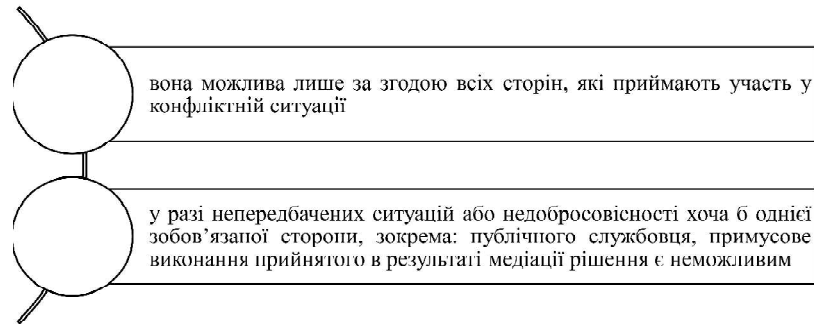
Отже, проаналізувавши вищезазначене можна виділити позитивні переваги при вирішенні конфліктів в системі публічного управління, таких як:

- медіатор досліджує різні сторони конфлікту, на основі яких може сформулювати прийнятне для обох сторін рішення. Більше того, медіатор не відстоює позицію однієї зі сторін;

- процес проведення медіації проходить за досить короткий проміжок часу, ніж судовий розгляд;

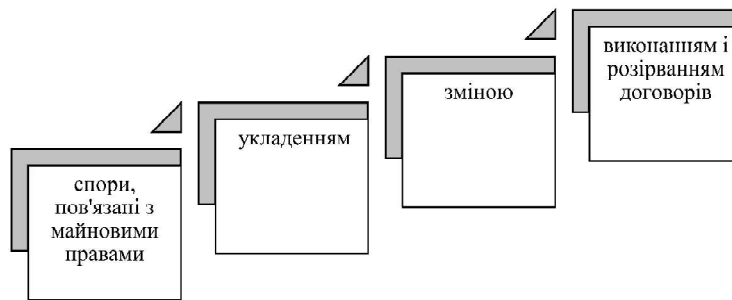
- витрати на оплату гонорару медіатору значно менші, ніж витрати на юридичний супровід судового розгляду;

- у процесі процедури медіації гарантується абсолютна конфіденційність, а це дуже важливо в публічному управлінні. Ні медіатор, ні сторони не мають права без взаємної згоди розкрити інформацію, яка стала їм доступною у процесі процедури медіації;



**Рис. 1. Недоліки використання медіації в публічному управлінні**

Джерело: складено та узагальнено автором на основі аналізу джерела [11, с. 12].



**Рис. 2. Категорії суперечок при використанні медіації**

Джерело: складено та узагальнено автором на основі аналізу джерела [7, с. 14—16].

- в процесі процедури медіації вдається зберегти відносини між партнерами, що надалі дає сторонам продовжити співпрацювати в рамках спільної праці;
- сторони конфлікту мають право не погодитися на процес переговорів чи з запропонованим методом вирішення спору, і можуть звернутися до іншого способу вирішення конфлікту, у тому числі до судового процесу;
- у процесі медіації до початку суперечки сторони можуть отримати більш об'єктивний та незалежний аналіз своїх позицій.

Незважаючи на досить велику кількість позитивних аспектів використання медіації в публічному управлінні, медіація має деякі суттєві недоліки, які наведено на рис. 1.

Окремо необхідно відмітити думку вченого І. Лопатченка [9, с. 232—237], який вважає, що відсутність єдиної централізованої системи медіації є однією з перешкод у її розвитку. Крім того більшість експертів сходяться на думці, що в Україні особлива правова культура, яка не передбачає пріоритету несудового врегулювання спорів, а також не всі публічні службовці готові звертатися до процедури медіації, оскільки існуюча судова система вирішення суперечок є дорогоцінною [4, с. 164].

На думку вченого О. Карамаза, який вважає, що є недолік, який робить процедуру медіації непопулярною, зокрема відсутність у Законі [6] чітко визначених етапів медіації. Незважаючи на те, що існує умовна послідовність посередництва, але не завжди дотримується її процесуальний порядок, або медіація проведена непрофесійно, що може призвести до її дострокового припинення [7, с. 14—16].

На думку вченого Н. Мазаракі [10, с. 92—100], можна виділити основні категорії суперечок, де можливо ви-

користати медіацію найбільш доцільно, які представлені на рис. 2.

Слід звернути увагу, що сучасний підхід до публічного управління висуває до професійної підготовки публічних службовців вимоги, пов'язані з розвитком їх аналітичних здібностей. Теорія публічного управління може допомогти в цьому, формуючи навички прогнозування наслідків управлінських рішень, а також ефективної участі у процесі прийняття рішень.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, необхідно на законодавчому рівні визначити категорії спорів за моделлю і подібністю іноземних судових систем, для чого попереднє звернення до медіаторів буде обов'язковим. Для більш широкого використання медіації держава повинна показати суспільству, що медіація в Україні є доступною і вигідною альтернативою судовому розгляду. Необхідно на стимулювати створення центрів з підготовки професійних медіаторів з метою впровадження практики медіації; підтримувати та стимулювати посередництво науково-практичних досліджень. Кроки в цьому напрямку використовуються в багатьох зарубіжних країнах. Такі процеси в зміні процедури вирішення конфліктів й проєкція цих змін у публічному управлінні має суттєво вплинути на позитивне сприйняття інновацій та знизити навантаження на судову систему.

## Література:

1. Баранов А. П. Сучасний стан розвитку публічного управління в Україні. Аспекти публічного управління. 2019 р. Том 7. № 8. С. 5—12. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21D](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21D)

2. Біцай А. В. Участь адвоката в медіації у кримінальному провадженні у контексті реалізації. Права на Справедливий суд, 2018 року. С. 10—13 URL: [http://vkslaw.knu.ua/images/verstka/2\\_2018\\_Bitcay.pdf](http://vkslaw.knu.ua/images/verstka/2_2018_Bitcay.pdf)

3. Боженко Н. В. Впровадження медіації в адміністративних судах України. Науковий вісник публічного та приватного права. 2019. С. 45—48.

4. Дзюндзюк В. Б., Крутій О. М., Мельман В. О. та ін. Ефективне управління конфліктами: базові навички медіатора, 2018р. С. 164 URL: <https://www.journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/204>

5. Долинська М. С., Білоусов Ю. В. Альтернативні способи вирішення цивільних спорів за законодавством України, 2021 р. С. 55—61 URL: [http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3835/1/verbasydor\\_26-05-21.pdf](http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3835/1/verbasydor_26-05-21.pdf)

6. Закон України від 16 листопада 2021 року, № 1875-IX "Про медіацію" URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>.

7. Карамаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів. Цивільне право і процес. 2020р. С. 14—16. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/5/3.pdf>

8. Крестовська Н. М., Романадзе Л. Д. Медіація у професійній діяльності юриста. 2019. С. 462 URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/lib/Mediatsiya\\_profesiy\\_niy\\_diyalnosti\\_yurysta\\_19.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/lib/Mediatsiya_profesiy_niy_diyalnosti_yurysta_19.pdf)

9. Лопатченко І. М. Медіація як сучасна технологія у вирішенні конфліктів в публічному управлінні. 2019 р. С. 232—234. URL: [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2\\_2019/tom\\_1/37.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2019/tom_1/37.pdf)

10. Мазаракі Н. Медіація в Україні: проблеми теорії та практики. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2016 р. № 1. С. 92—100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt\\_2016\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2016_1_11)

11. Мазаракі Н. А. Медіація в Україні: теорія та практика. Монографія. Київ 2018. С. 10-15. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjlxNw==/01ffc81126fede4df411eb651af38c1.pdf>

12. Матвєєва Л. Г., Балтаджи П. М. Медіація в Україні: проблеми транзитивного періоду, 2020 р. С. 23—25 URL: <http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2020/3/7.pdf>

References:

1. Baranov, A.P. (2019), "The current state of public administration development in Ukraine", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 7, no. 8, pp. 5—12, available at: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21D](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21D) (Accessed 25 Jan 2023).

2. Bitsaj, A.V. (2018), "Participation of an advocate in mediation in criminal proceeding in the context of realization of the right to a fair trial", available at: [http://vkslaw.knu.ua/images/verstka/2\\_2018\\_Bitcay.pdf](http://vkslaw.knu.ua/images/verstka/2_2018_Bitcay.pdf) (Accessed 25 Jan 2023).

3. Bozhenko, N.V. (2019), "Implementation of mediation in administrative courts of Ukraine", *Naukovyj visnyk publichnoho ta pryvatnoho prava*, pp. 45—48.

4. Dziundziuk, V.B. Krutij, O.M., and Mel'man, V.O. (2018), "Effective conflict management: basic skills of a mediator", available at: [https://www.journals.ksau-](https://www.journals.ksau-niv.ks.ua/index.php/public/article/view/204)

[niv.ks.ua/index.php/public/article/view/204](http://www.journals.ksau-niv.ks.ua/index.php/public/article/view/204) (Accessed 25 Jan 2023).

5. Dolyns'ka, M.S. and Bilousov, Yu.V (2021), "Alternative ways of resolving civil disputes under the legislation of Ukraine", available at: [http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3835/1/verbasydor\\_26-05-21.pdf](http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3835/1/verbasydor_26-05-21.pdf) (Accessed 25 Jan 2023).

6. Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "About mediation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> (Accessed 25 Jan 2023).

7. Karamaza, O. (2020), "Mediation and negotiations as alternative methods of dispute resolution", *Tsyvil'ne pravo i protses*, pp. 14—16, available at: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/5/3.pdf> (Accessed 25 Jan 2023).

8. Krestovs'ka, N.M. and Romanadze, L.D. (2019), "Mediation in the professional activity of a lawyer", available at: [https://kneu.edu.ua/userfiles/lib/Mediatsiya\\_profesiy\\_niy\\_diyalnosti\\_yurysta\\_19.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/lib/Mediatsiya_profesiy_niy_diyalnosti_yurysta_19.pdf) (Accessed 25 Jan 2023).

9. Lopatchenko, I.M. (2019), "Mediation as a modern technology for solving conflict in public administration", available at: [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2\\_2019/tom\\_1/37.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2019/tom_1/37.pdf) (Accessed 25 Jan 2023).

10. Mazaraki, N. (2016), "Mediation in Ukraine: problems of theory and practice", *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, vol. 1, pp. 92—100, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt\\_2016\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2016_1_11) (Accessed 25 Jan 2023).

11. Mazaraki, N.A. (2018), "Mediation in Ukraine: theory and practice", available at: <https://knute.edu.ua/file/MjlxNw==/01ffc81126fede4df411eb651af38c1.pdf> (Accessed 25 Jan 2023).

12. Matvieieva, L.H. and Baltadzy, P.M. (2020), "Mediation in Ukraine: problems of transitive period", available at: <http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2020/3/7.pdf> (Accessed 25 Jan 2023).

*Стаття надійшла до редакції 00.00.2023 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

УДК 351:330

*В. П. Якобчук,**к. е. н., професор, завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет, м. Житомир**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2147-7994>**Л. І. Симоненко,**к. е. н., доцент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет, м. Житомир**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6924-3885>**В. А. Довженко,**к. е. н., доцент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет, м. Житомир**ORCID ID: <https://orcid.org/0000/0001/7441/3535>**М. М. Гуменюк,**здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності "Публічне управління та адміністрування", Поліський національний університет, м. Житомир**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9077-045X>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.5.125

# ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ

V. Yakobchuk,

PhD in Economics, Professor, Head of the Department of Economic Theory,  
Intellectual Property And Public Administration,  
Polissia National University, Zhytomyr

L. Symonenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Theory,  
Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University

V. Dovzhenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Theory,  
Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University, Zhytomyr

M. Humeniuk,

Master's student of the Faculty of Law, Public Administration  
and national security, Polissia National University, Zhytomyr

## PROGRAM-BASED APPROACH TO MANAGING THE ECONOMIC POTENTIAL OF THE STATE IN THE CONTEXT OF MILITARY AGGRESSION

**Досліджено теоретичні та практичні аспекти програмно-цільового підходу до управління економічним потенціалом країни, відображено динаміку макроекономічної ситуації під час війни, ступінь руйнування інфраструктури, тенденції зовнішньої торгівлі та її перспективи, проблеми з фінансуванням витратної частини державного бюджету, збільшення державного боргу" вплив на потенціал української економіки обсягів допомоги західних країн, обґрунтовано можливі шляхи застосування програмно-цільового підходу для забезпечення управління показниками національного виробництва України тощо.**

**Визначено, що для ефективної економічної політики України у довгостроковій перспективі потрібно широко застосовувати програмно-цільовий підхід до управління економічним потенціалом держави, для покращення кількісної оцінки економічних показників та наслідків воєнних потрясінь і, що більш важливо, окреслення найефективніших напрямів економічної стабілізації. Для періодів післявоєнного відновлення це досить складне завдання, так як війни, так і будь-які військові конфлікти є надзвичайними подіями, і тому їх завжди важко порівнювати з історичною перспективою.**

**The theoretical and practical aspects of the program-target approach to managing the economic potential of the country are studied, the dynamics of the macroeconomic situation during the war, the degree of destruction of infrastructure, trends in foreign trade and its prospects, problems with financing the expenditure part of the state budget, increasing public debt, the impact on the potential of the Ukrainian economy of the volume of aid from Western countries are reflected, possible ways of applying the program-target approach to ensure the management of indicators of national production of Ukraine.**

**It is determined that for an effective economic policy of Ukraine in the long term, it is necessary to widely apply a program-target approach to managing the economic potential of the state, to improve the quantitative assessment of economic indicators and the consequences of military shocks, and, more importantly, to identify the most effective directions of Economic Stabilization. For periods of post-war reconstruction, this is quite a difficult task, since wars and any military conflicts are extraordinary events, and therefore they are always difficult to compare with the historical perspective.**

**It is reflected that military aggression creates unprecedented challenges for the state's economic policy, so we need to refer to the historical experience of program-targeted management of the economic potential of developed countries, which provides examples of effective and rapid economic recovery. The famous Marshall Plan, or program for the reconstruction of Europe, is always mentioned when we talk about the successful transition from a wartime economy to prosperity in peacetime. However, some economists argue that the fundamental secret to Europe's success lay not in financial support itself, but in an institutional willingness to use these resources and allocate them efficiently. Attention is focused on examples of financial support from foreign allies that actually harm recovery, rather than accelerate development, due to the lack of institutional readiness to implement economic policies.**

**Therefore, Ukraine today needs sound macroeconomic management and a promising economic policy, which is crucial for the successful restoration of the affected infrastructure and resource support for territorial communities.**

*Ключові слова: програмно-цільове управління, держава, економіка, економічний потенціал, економічна політика, військова агресія, економічні показники.*

*Key words: program and target management, state, economy, economic potential, economic policy, military aggression, economic indicators.*

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

Справжній секрет післявоєнного успіху Європи, проявляється в фундаментальних і структурних програмно-цільових змінах управління ресурсним забезпеченням країн, посиленні регуляторних інструментів впливу на ринкові відносини, посиленні державного контролю над ціноутворенням тощо. Досвід Європи показує, що майже повністю паралізовану економіку після воєнний період, в якій відбувалось абсолютне економічне скорочення, висока інфляція, знецінення грошової одиниці,

спостерігалась відсутність зовнішнього фінансування, разом з тисячами смертей і зруйнованою соціальною інфраструктурою можна відновити шляхом результативного державного регулювання економічним потенціалом. Збільшення військових видатків та боргове фінансування через монетарну емісію лягли величезним тягарем на європейську економіку, що змусило уряди скоротити невійськові витрати, а Центральні банки розпочали політику монетарної стабілізації, але слідом за переконливими військовими успіхами, економічні реформи допомогли країнам ЄС відновити приватне споживання, стабілізувати його ринки та виграти війну економічно [10].

**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**

Ваговим внесок щодо розробки теоретичних та практичних питань розвитку та вдосконалення програмно-цільового методу управління економічним потенціалом внесли, як зарубіжні так і українські вчені. Так, дослідженням проблем управління соціально-економічним розвитком території на основі програмно-цільового підходу, присвячені праці: Е. Ведунга, Д. Уільямса, К. Вайса, Л. Пала та ін. Серед українських науковців цим питанням займались: С. І. Дорогунцов, В.А. Поповкін, І.І. Лукінов, Н.О. Крайник, М.І. Фащевського, Я.Б. Олійник, Л.Г. Чернюк та інших. Проте, не зважаючи на значну кількість публікацій вирішити проблеми в цій сфері так і не вдається, тому і потребує подальшого дослідження.

**ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Застосування програмно-цільового підходу до управління економічним потенціалом України забезпечить прискорення вступу до ЄС, що створить можливості виведення економіки на новий рівень, забезпечить підвищення конкурентоспроможності держави, буде сприяти підвищенню рівня життя населення та економічному розвитку територіальних громад. Програмно-цільове управління сприятиме доступу економічних суб'єктів до єдиного європейського ринку, забезпечить їх конкурентоспроможність, дасть можливість подолати кризові явища викликані воєнною агресією, в практичному плані сприятиме розвитку нових можливостей для України в довгостроковій перспективі.

Вклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Програмно-цільовий підхід, який реалізується Європейською Комісією по управлінню економічним потенціалом ЄС, сприяє створенню середовища для довгострокової ефективної економічної політики держав з орієнтирами на комплексне реформування ресурсного забезпечення. Ці підходи дозволяють вирішити ключові проблеми, які пов'язані не тільки з поточною ситуацією в економіці, але і з розробкою стратегічних економічних пріоритетів, спрямованих на посилення стійкості до фінансово-економічних викликів та забезпечення інклюзивного зростання.

Орієнтири спрямовані на те, щоб система була прозорішою та відкритою, з більшою часткою ефективних форм власності та господарювання, кращим правозастосуванням управлінських інструментів. Водночас, реформи та інвестиції мають скоротити показники державного боргу, стати більш реалістичними та цілеспрямованими. Таким чином, програмно-цільовий підхід має допомогти побудувати збалансовану та стійку економіку майбутнього, водночас забезпечуючи стабільність державних фінансів кожної країни окремо. Для досягнення таких цілей, у всіх держав-членів ЄС, повинна бути

висока ступінь зацікавленості сторін та держав-членів в збереженні та примноженні економічного потенціалу. Національні плани щодо забезпечення стійкості боргу та посилення стійкого до його зростання, закріплені в загальних рамках ЄС [6].

Держави-члени повинні мати більше свободи дій у визначенні свого шляху економічного та фіскального коригування, посилюючи національну відповідальність за управлінські дії. Має застосовуватись єдиний оперативний показник — чисті первинні витрати, тобто витрати, які контролюються урядом, який слугував би основою для встановлення шляху фіскального коригування та проведення щорічного фіскального нагляду, таким чином значно спрощуючи структуру [3].

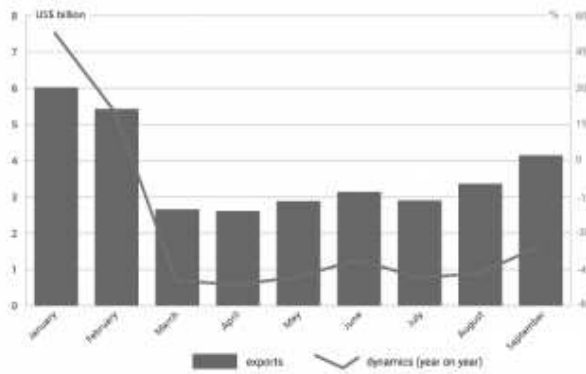
В частині спільної економічної політики ЄС та застосування програмно-цільового підходу, Комісія пропонує еталонний шлях фіскального коригування, що охоплює період у чотири роки, на основі своєї методології аналізу стійкості боргу. Цей базовий шлях коригування має забезпечити, щоб борг держав-членів зі значними або середніми борговими проблемами був переведений на правдоподібний шлях до зниження, а дефіцит залишався б достовірно нижче контрольного значення 3% ВВП, встановленого в Договорі. Потім держави-члени подають плани, що встановлюють їх середньостроковий фіскальний шлях, а також пріоритетні реформи та зобов'язання щодо державних інвестицій. Держави-члени можуть запропонувати більш тривалий період адаптації, подовжуючи шлях фіскального коригування до трьох років, якщо цей шлях підкріплюється низкою реформ та інвестиційних зобов'язань, які підтримують стійкість боргу та відповідають загальним пріоритетам і цілям ЄС [2].

Комісія, в межах програмно-цільового планування, має надати оцінку ризикам боргових зобов'язань, оцінити їх динаміку, ступінь спрямовання на спад або зростання економічного потенціалу, зменшення дефіциту бюджету до контрольного значення, 3 % ВВП у середньостроковій перспективі. В такому випадку, Рада схвалює плани з врахуванням позитивної оцінки Комісії, контролює виконання планів, а держави-члени подають щорічні звіти про хід виконання планів для сприяння ефективному моніторингу та забезпечення прозорості використання активів.

Таким чином, програмно-цільове управління дозволяє країнам-членам ЄС розробити свої фіскальні траєкторії, впроваджувати більш суворі інструменти економічної політики ЄС для забезпечення дотримання принципів демократії, яка активується, коли держава-член, із боргом більше 60% ВВП, відхиляється від погодженого плану видатків. Програмно-цільовий підхід посилює механізми примусу, а застосування фінансових санкцій стає більш ефективним за рахунок зменшення їх розміру. Макроекономічні умови для структурних фондів і для Фонду відновлення та стійкості застосовуються в подібному плані, тобто фінансування може бути призупинено, якщо держава-член не вжила ефективних заходів для виправлення свого надмірного дефіциту.

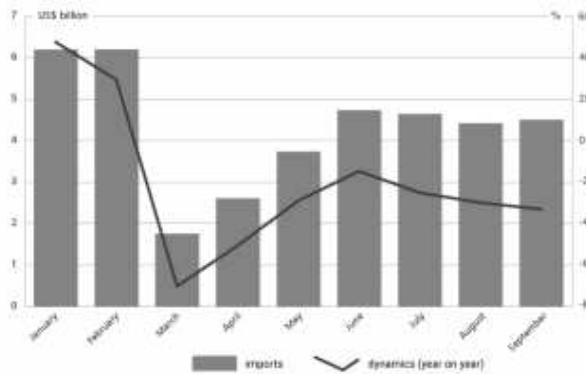
Нові інструменти програмно-цільового регулювання можуть забезпечити реалізацію реформ та інвестиційних зобов'язань, прискорити шлях до адаптації економіки нових членів ЄС до спільних стандартів. Невико-





**Рис. 1. Експорт товарів з України та його динаміка у 2022 році**

Джерело: адаптовано автором на основі даних Державної служби статистики України [4].



**Рис. 2. Імпорт товарів в Україну та його динаміка у 2022 році**

Джерело: адаптовано автором на основі даних Державної служби статистики України [4].

нання реформ та інвестиційних зобов'язань посилює коригування, а для держав-членів євросони вступають в силу ряд фінансово-економічних санкцій. Державне регулювання процесу макроекономічної невідповідності, спрямоване на раннє виявлення потенційних макроекономічних ризиків, запобігання виникненню шкідливих макроекономічних дисбалансів, які вже існують, є перевагами програмно-цільового європейського підходу управління ресурсним потенціалом.

Пропозиції щодо реформування економічної політики ЄС зосереджуються на посиленні діалогу між Комісією та державами-членами для створення кращого спільного розуміння викликів і політичних дій необхідних для їх вирішення. Запобіжна роль регуляторної політики має посилюватись в макроекономічному середовищі для запобігання новим ризикам, тому більша вага повинна приділятися тенденціям економічного розвитку ресурсного забезпечення для усунення існуючих диспропорцій. Швидке досягнення домовленості, щодо перегляду фіскальних правил ЄС та інших елементів системи економічного управління, є невідкладним пріоритетом на поточному критичному етапі для економіки ЄС, тобто держави-члени та Комісія повинні досягти консенсусу щодо реформи системи економічного управління економічними процесами в 2024 та наступних роках.

У цьому зв'язку, війна, яка триває в Україні і має катастрофічний вплив на економіку країни, обсяги ВВП, який знизився приблизно на третину, а матеріальні збитки через руйнування інфраструктури перевищили

100 мільярдів доларів США і зростають щодня, вимагає прискорення переходу країни до програмно-цільового управління економічним потенціалом. Ослаблює позиції України в геополітичному просторі, також високий рівень інфляції, ослаблення валюти та дуже високий рівень безробіття, які завдають все більшої шкоди українському суспільству, знецінюють фінансові та людські ресурси. Проблема ускладнюється також тим, що функціонування економіки країни, соціальної сфери, включаючи виплату соціальних виплат, зарплат і пенсій, майже повністю залежить від зовнішньої фінансової допомоги. Незважаючи на те, що інтернаціональна допомога Україні нарощується, вона залишається недостатньою для вирішення соціально-економічних проблем, що радикально збільшує державний борг та посилює кризові явища в економіці.

Незважаючи на позитивні тенденції, такі як збільшення експорту (зокрема, сільськогосподарських товарів) і стабілізація ринку палива, не слід очікувати істотного поліпшення економічної ситуації до закінчення війни. Насправді здається більш імовірним, що вона погіршуватиметься й надалі, враховуючи те, що росія, швидше за все, продовжить свої атаки на українську інфраструктуру, а майбутнє морського експорту продовольства під питанням. Таким чином, війна викликала найбільший економічний спад в історії незалежної України, так порівнянні з подібним етапом 2021 року, ВВП України знизився на 19,1 % у першому кварталі 2022 р., в другому на 37,2 %, з січня по вересень 2022 року валовий внутрішній продукт впав на 30 % і Національний

Таблиця 1. Оцінки KSE щодо руйнування інфраструктури України станом на вересень 2022 р.

Категорія	Оцінка втрат (млн дол. США)		
	Прямі втрати	Непрямі втрати	Витрати на реконструкцію
Житлове будівництво	47,8	3,5	75,3
Дорожня інфраструктура і аеропорти	35,1	18,7	51,1
Активи компаній	9,7	30,3	19,7
Сільське господарство	4,3	23,4	17,5
Публічна сфера	0,2	6,4	6,6
Транспорт	2,7	0,4	5,0
Освіта	4,4	2,1	5,4
Торгівля	2,1	23,3	3,9
Енергетика	1,8	11,6	3,5
Інше	6,4	10,7	9,7
<b>Загалом</b>	<b>114,5</b>	<b>130,4</b>	<b>197,7</b>

Джерело: адаптовано автором на основі даних Державної служби статистики України [6].

банк України (НБУ) прогнозує подальше падіння ВВП України на 37,5 %. [6].

Послаблюється і українська валюта, так після початку війни НБУ скував вартість гривні, яка на той час становила 29,25 долар США, а у липні 2022 року курс відкоригували до 36,6 гривні за долар, а реальний курс в обмінниках залишається на позначці 41 за долар. Уряд прогнозує, що до кінця 2023 року курс підніметься до 50 гривень за долар. Найбільше українців вразило подорожчання основних продуктів харчування: хліб і хлібобулочні вироби подорожчали на 36,6 %, риба — на 40,7 %, овочі — аж на 84,8 % через окупацію Херсонської області, яка є основним виробником овочів в Україні. Крім того, зросли ціни на пальне (на 66,2 %), що призвело до зростання транспортних витрат (на 41,1 %) [5].

В цій ситуації, розвиток підприємницького сектору є однією з важливих детермінант результативності управління економічним потенціалом нашої держави. Не зважаючи на високу обмеженість і руйнацію усіх видів ресурсів, український уряд продовжує програму надання позик під незначні проценти малому і середньому бізнесу (від 5 до 9%). З початку війни було підписано 13,5 тис. кредитних договорів загалом на 54 млрд. грн (біля 1,5 млрд. дол. США), окрім того, керівництво країни продовжує підтримувати роботодавців, які бажають перенести свій бізнес із охоплених війною районів у безпечніші регіони країни [6].

Вторгнення Росії в Україну викликало колапс зовнішньої торгівлі України, причиною зовнішньоекономічної кризи стала передусім блокада портів України на Чорному та Азовському морях, на які перед війною припадало приблизно 70% зовнішньої торгівлі. Відповідно, у березні експорт впав на 50 %, (рис. 1), а імпорт — до 71 % порівняно з тим же місяцем минулого року. (рис. 2).

Війна викликала величезні втрати в соціальній інфраструктурі країни, так з початку вторгнення росії в Україну, в рамках проекту "росія заплатить", збитки мають вкрай негативну динаміку, табл. 1.

Пріоритетом економічної політики держави, в період воєнного вторгнення, має бути реалізація перспектив членства України в ЄС, це знаковий крок, який не слід недооцінювати, враховуючи, що шлях до повноправного членства може бути довгим і невизначеним. Посилення ізоляваності супротивника на міжнародній

арені, про що свідчить голосування Генеральної Асамблеї ООН за засудження агресії росії та виключення її з Ради ООН з прав людини, рішення Китаю, які передбачають "безмежність" партнерства з росією, і Індії, яка зменшує залежність від російського енергетичного та військового експорту дадуть конкретні результати у вирішенні економічних питань. Глибинність конфлікту інтересів в період воєнної агресії проявляється на двох рівнях, а саме між росією та Україною та між росією та Заходом по визначенню шляхів реалізації фундаментальних принципів безпеки та світопорядку. Життєздатність нормалізації посткризових відносин з російським агресором, тепер здається менш сприятливою, ніж під час холодної війни, коли Кеннеді і Хрущов сподівались рухатись до покращення американсько-радянських відносин" [10].

Не зважаючи на ускладнення економічної і політичної ситуації викликаній воєнною агресією потрібно прагнути до налагодження післяконфліктних відносин, заснованих на стабільності та прагматизмі, досягненні взаємоприйнятних економічних результатів війни [11]. Перспективи завершення війни на вигідних для України та Заходу умовах також можна покращити, спираючись на успіх України та солідарність Заходу, щоб використати втрати росії на полі бою та шкоду, завдану її економіці. Значна частина цього просто залежить від того, що Захід продовжить дотримуватися цього курсу дій: зберегіти єдність, посилюючи санкції та міжнародний тиск на Росію, а також підтримувати Україну у військовому та політичному плані.

Збереження існуючої траєкторії, яка вже зірвала військові цілі росії та підірвала життєздатність тривалої кампанії по Україні, посилення тиску на агресора через економічне та військове виснаження може змусити росію опинитись у ситуації, коли її імперативи вести переговори чи досягати компромісу вийдуть на перший план, а шлях до виходу стане більш привабливим. Це створює нові можливості для примусової дипломатії, націленої на домовленості про припинення військової агресії. Західні країни продовжують нарощувати зусилля, для забезпечення українських сил системами протиповітряної оборони, безпілотниками, бронетехнікою, артилерією, танками та протикорабельними ракетами для захисту своєї незалежності, це буде всеосяжна стратегією примусу проти росії. Концепція економічного успіху політики держави має по-

лягати в тому, щоб змінити бачення агресором реальних обсягів витрат через економічне та військове виснаження, посилити сподівання покласти край війні, залишивши російську економіку нездатною до розвитку і відновлення.

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

Отже, програмно-цільовий підхід до економічного розвитку України, в період воєнної агресії, передбачає комплекс дій держави, громадянського суспільства, бізнесу і представників міжнародного партнерства налаштовані на реалізацію конкретних дій для відновлення економіки. Потрібні інструменти обґрунтування адресної допомоги бізнесу, механізми більш ефективного впливу на його відновлення та розширення, збільшення доходності і конкурентоздатності територіальних громад, збереження людського потенціалу тощо.

Важливою метою державної політики в сфері економіки має стати залучення національних та зарубіжних донорів до відновлення економіки, це створить ефект масштабу і відновить мультиплікаційні впливи на інвестиції і макроекономічні показники. Великому бізнесу держава має запропонувати додаткові стимули, щоб спонукати його до активної участі у відновленні країни, через фінансову (гранти, позики, податкові пільги) мотивацію, податкову мотивацію, зниження податків на майно або податкові пільги на діяльність у воєнній галузі тощо. Так, зниження на 10% державних і місцевих податків на бізнес розширить довгострокову підприємницьку діяльність і підвищить зайнятість, створення нових робочих місць, що забезпечить значні економічні переваги для громадян держави.

Державі, в умовах посилення міграції найбільш кваліфікованої робочої сили за межі України, потрібні результативні програми з працевлаштування наявних в країні громадян, пошуку потенційних кадрів, що передбачає збір інформації про потреби територіальних громад, програми навчання працівників новим технологіям і кращим методам роботи організації, бізнес-планування та маркетингу. Потрібні програми розвитку ринку капіталу, що збільшить пропозицію капіталу для нових малих підприємств за допомогою кількох методів. Прямі кредити малому бізнесу з місцевих та державного бюджетів, створення державних позичкових фондів, за рахунок державних субсидій, державного фінансування грантів з управління економічним розвитком, за рахунок отримання інвестицій від уряду, банків та міжнародних донорів.

Державі потрібно створити резерви на покриття збитків за кредитами для малого та середнього бізнесу для банків, що надають кредити підприємствам із понад нормою ризику. Більшість політичних проблем можна зменшити шляхом створення незалежних фінансових установ або субсидування фінансування приватного сектору за рахунок міжнародної допомоги. Економічна політика воюючої держави має бути спрямована на розвиток індустрії високих технологій, перш за все у воєнній галузі, що передбачає допомогу західних донорів по фінансуванню інтенсивного використання нових науково-технічних знань.

Високотехнологічні галузі, не зважаючи на складну фінансову ситуацію, викликану війною, мають бути пріоритетом економічної і науково-технічної політики держави на всіх рівнях, включаючи мотивацію персоналу, створення соціальної інфраструктури тощо. Набір персоналу має бути спрямований на високотехнологічні галузі, це основа розвитку високих технологій та загального економічного розвитку країни. Зростання високих технологій більше залежить від доступу до знань, вироблених у університетах. Що потрібно враховувати в державному фінансуванні освітніх програм місцевих університетів, як постачальників знань і висококваліфікованих кадрів.

Ефективна економічна політика має зосереджуватись на відновленні підприємств, територій, людських і фінансових ресурсів, які вже працюють в державі та на заохочуванні нових підприємств та людських ресурсів, що покращить якість господарської діяльності. Ефективна політика забезпечується спрямованістю держави на життєві цикли підприємств та домогосподарств, як особливі етапи їх формування та розвитку. Економічна політика держави буде ефективнішою, якщо вона аналізує попит на робочу силу, прагне розширити робочі місця, кількість і якість працівників.

Істотно має збільшитися міжнародна фінансова підтримка України з метою збереження макроекономічної стабільності у воєнний період, для цього потрібно більше фінансових ресурсів для реконструкції та відновлення в наступні роки, для відбудови соціальної інфраструктури, що вимагатиме фінансування в сотні мільярдів доларів. Тому Україна вже почала пошуки мобілізації коштів для реалізації проектів, також докладаються юридичні зусилля для доступу до заморожених російських активів для потреб відновлення. Накладення арешту на ці кошти потребує розробки відповідного законодавчих процедур, це буде наріжним каменем майбутньої мобілізації міжнародної підтримки, інструментом для зміцнення впевненості і довіри населення до воєнних адміністрацій.

### Література:

1. A struggle to survive. Ukraine's economy in wartime. OSW Centre for Eastern Studies. URL: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-commentary/2022-10-18/a-struggle-to-survive-ukraines-economy-wartime> (дата звернення: 27.01.2023 р.).
2. Astrov V. Ukraine: current economic situation and future prospects (publication). Wiiw.ac.at. URL: <https://wiiw.ac.at/ukraine-current-economic-situation-and-future-prospects-p-403.html> (date of access: 25.01.2023).
3. Bullough O, (2015), Welcome to Ukraine, the most corrupt nation in Europe, in: The Guardian, 06 February 2015, <https://www.theguardian.com/news/2015/feb/04/welcome-to-the-most-corrupt-nation-in-europe-ukraine> (дата звернення: 23.01.2023).
4. Current health expenditure (% of GDP) — Ukraine | Data. World Bank Open Data | Data. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SH.XPD.CHEX.GD.ZS?locations=UA> (дата звернення: 29.01.2023).
5. Economic outcomes and prospects of Ukraine: progress, regress or status quo?. Міжнародний Центр Перспективних Досліджень. URL: <https://icps.com.ua/>

en/studies-icps/economic-analysis/economic-outcomes-and-prospects-of-ukraine-progress-regress-or-status-quo/ (дата звернення: 30.01.2023).

6. Parkhurst J. O., Chilongozi D., Hutchinson E. Doubt, defiance, and identity: Understanding resistance to male circumcision for HIV prevention in Malawi. *Social Science & Medicine*. 2015. Vol. 135. P. 15—22. URL: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2015.04.020> (дата звернення: 30.01.2023).

7. Building an economic governance framework fit for the challenges ahead. European Commission — European Commission. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_22\\_6562](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_6562) дата звернення: 31.01.2023).

8. Rushton S., Williams O. D. Frames, Paradigms and Power: Global Health Policy-Making under Neoliberalism. *Global Society*. 2012. Vol. 26, no. 2. P. 147—167. URL: <https://doi.org/10.1080/13600826.2012.656266> (дата звернення: 29.01.2023).

9. Shiffman J. Global Health as a Field of Power Relations: A Response to Recent Commentaries. *International Journal of Health Policy and Management*. 2015. Vol. 4, no. 7. P. 497—499. URL: <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2015.104> (дата звернення: 27.01.2023).

10. Heyets V., 2016. Ukraine's economy: key problems and prospects, *Economy and Forecasting*, issue 1, pp. 7—22. URL: <https://ideas.repec.org/a/eip/journal/y2016i1p7-22.html> (дата звернення: 29.01.2023).

11. Ukrinform. Провідні IT-компанії долучаються до розробки eZdorovya. Укрінформ — актуальні новини України та світу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2750237-providni-itkompanii-dolucatsa-dorozrobki-ezdorovya.html> (дата звернення: 23.01.2023).

12. World Health Organization, 2018, Life expectancy at birth (years), WHO European Region, European Health Information Gateway, [https://gateway.euro.who.int/en/indicators/hfa\\_43-1010-lifeexpectancy-at-birth-years/](https://gateway.euro.who.int/en/indicators/hfa_43-1010-lifeexpectancy-at-birth-years/). (дата звернення: 23.01.2023).

References:

1. OSW Centre for Eastern Studies (2022), "A struggle to survive. Ukraine's economy in wartime", available at: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-commentary/2022-10-18/a-struggle-to-survive-ukraines-economy-wartime> (Accessed 27 January 2023).

2. Astrov, V. (2006), "Ukraine: current economic situation and future prospects (publication)", Wiiw Research Reports, available at: <https://wiiw.ac.at/ukraine-current-economic-situation-and-future-prospects-p-403.html> (Accessed 25 January 2023).

3. Bullough, O. (2015), "Welcome to Ukraine, the most corrupt nation in Europe", *The Guardian*, available at: <https://www.theguardian.com/news/2015/feb/04/welcome-to-the-most-corrupt-nation-in-europe-ukraine> (Accessed 23 January 2023).

4. The World Bank (2022), "Current health expenditure (% of GDP) — Ukraine", available at: <https://data.worldbank.org/indicator/SH.XPD.CHEX.GD.ZS?locations=UA> (Accessed 29 January 2023).

5. International Centre for Policy Studies (2018), "Economic outcomes and prospects of Ukraine: progress, regress or status quo?", available at: <https://icps.com.ua/en/studies-icps/economic-analysis/economic-outcomes-and-prospects-of-ukraine-progress-regress-or-status-quo/> (Accessed 30 January 2023).

com.ua/en/studies-icps/economic-analysis/economic-outcomes-and-prospects-of-ukraine-progress-regress-or-status-quo/ (Accessed 30 January 2023).

6. Parkhurst, J. O., Chilongozi, D. and Hutchinson, E. (2015). "Doubt, defiance, and identity: Understanding resistance to male circumcision for HIV prevention in Malawi", *Social Science & Medicine*, vol. 135, pp. 15—22. doi:10.1016/j.socscimed.2015.04.020.

7. European Commission (2022), "Building an economic governance framework fit for the challenges ahead", available at: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_22\\_6562](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_6562) (Accessed 31 January 2023).

8. Rushton, S. and Williams, O. D. (2012), "Frames, Paradigms and Power: Global Health Policy-Making under Neoliberalism", *Global Society*, vol. 26 (2), pp. 147—167. doi:10.1080/13600826.2012.656266/

9. Shiffman, J. (2015), "Global Health as a Field of Power Relations: A Response to Recent Commentaries", *International Journal of Health Policy and Management*, vol. 4 (7), pp. 497—499. doi:10.15171/ijhpm.2015.104.

10. Heyets V. (2016), "Ukraine's economy: key problems and prospects", *Economy and Forecasting*, issue 1, pp. 7—22. available at: <https://ideas.repec.org/a/eip/journal/y2016i1p7-22.html> (Accessed 29 January 2023).

11. Ukrinform (2019), "Leading IT companies will join the development of eZdorovya", available at: [https://gateway.euro.who.int/en/indicators/hfa\\_43-1010-life-expectancy-at-birth-years](https://gateway.euro.who.int/en/indicators/hfa_43-1010-life-expectancy-at-birth-years) (Accessed 23 January 2023).

12. World Health Organization: European Health Information Gateway (2018), "Life expectancy at birth (years)", available at: [https://gateway.euro.who.int/en/indicators/hfa\\_43-1010-life-expectancy-at-birth-years/](https://gateway.euro.who.int/en/indicators/hfa_43-1010-life-expectancy-at-birth-years/) (Accessed 26 January 2023).

*Стаття надійшла до редакції 13.02.2023 р.*

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

Електронне фахове видання

Ефективна  
**ЕКОНОМІКА**

**Виходить 12 разів на рік**

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)  
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73

К. В. Дзюндзюк,  
аспірант кафедри соціальної і гуманітарної політики,  
Навчально-науковий інститут "Інститут державного управління"  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8668-1414>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.5.132

# СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ РОЗУМНОГО ВРЯДУВАННЯ ЯК ОДНОГО З КОМПОНЕНТІВ РОЗУМНОГО МІСТА

К. Dziundziuk,  
Postgraduate student of Social and Humanitarian Policy Department, Educational and Scientific Institute  
"Institute of Public Administration" of V.N. Karazin Kharkiv National University

THE ESSENCE AND COMPONENTS OF SMART GOVERNMENT  
AS ONE OF THE ELEMENTS OF THE SMART CITY

*У статті досліджено сутність розумного врядування як одного з основних компонентів розумного міста. З'ясовано, що поняття "розумний уряд" та "розумне врядування" не є тотожними. Розумне врядування є сукупністю принципів, чинників та можливостей, що визначають форму управління, що відповідає умовам та вимогам суспільства знань. Розумні уряди реалізують ініціативи розумного врядування. Розумне врядування - це процес, а не конкретна мета, що підтримується набором актуальних технологій, до яких зараз можна віднести великі дані, соціальні мережі, блоги, канали RSS, застосунки для смартфонів, хмарні обчислення, датчики Інтернету речей. Також розумне врядування може бути поєднанням соціальних медіа, відкритого уряду та великих даних або, іншими словами, соціальних технологій.*

*Визначено, що елементами розумного врядування можуть бути стейкхолдери, структури та організації, процеси, ролі та обов'язки, технології та дані, законодавство та політика.*

*Визначено, що основними викликами, з якими стикаються органи місцевого самоврядування в процесі розумного врядування є: недостатнє фінансування, відсутність зацікавленості з боку громадян та держслужбовців, низький рівень цифрової грамотності населення, вплив з боку політичної, економічної та соціальної сфер.*

*The article examines the essence of smart governance as one of the main components of a smart city. It was found that the concepts of "smart government" and "smart governance" are not the same. Smart governance is a set of principles, factors and opportunities that determine the form of governance that meets the conditions and requirements of the knowledge society. Smart governments implement smart governance initiatives. Smart governance is a process supported by a set of current technologies, and not is a specific goal. Currently big data, social media, blogs, RSS feeds, smartphone apps, cloud computing, IoT sensors, etc. are used for enhancing smart governance processes. Also, smart governance can be a combination of social media, open government, and big data, or in other words, it actively uses social technologies.*

*It was found that the elements of smart governance are: stakeholders, structures and organizations, processes, roles and responsibilities, technologies and data, legislation and policies. It was determined that the main challenges faced by local governments in the process of smart governance are: insufficient funding, lack of interest from citizens and civil servants, low level of digital literacy of the population, political, economic and social influence.*

*It was noted that smart government uses and integrates ICT and innovation in governance, including internal operations, as well as public services and citizen engagement, to develop a smart city. Data collected in the context of a smart city is a key success factor for smart governance, as it influences transparency, performance monitoring, reporting, planning and policy making by local governments in a smart city. In order to more effectively overcome the problems that local governments face in the process of smart governance, they can be divided in relation to the interaction that occurs between them and citizens, businesses, public organizations, civil servants. It is necessary to use the interaction models "government to citizens", "government to business", "government to government", "government to civil servants" in the analysis.*

*Ключові слова: розумне місто, розумне врядування, публічне управління, інформаційно-комунікаційні технології, стейкхолдери, органи місцевого самоврядування.*

*Key words: smart city, smart governance, public administration, information and communication technologies, stakeholders, local governments.*

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

Розвиток розумного врядування не відбувається за тим самим процесом, що й розвиток розумного міста, його скоріше можна назвати "феноменом" або "тенденцією", оскільки воно не стосується продукту, чи набору продуктів, що мають бути технічно визначені та уніфіковані за стандартами. Крім того, незважаючи на те, що управління розумним містом було концептуалізовано відносно нещодавно завдяки науковим дослідженням із залученням зацікавлених сторін, публічних та громадських організацій шляхом опису процесів та ролей, підбору наявних ІКТ, формуванню наборів даних тощо, такий процес концептуалізації не відбувається стосовно розумного врядування.

Через відсутність стандартизації терміну "розумне врядування" та через безліч підходів до нього, наразі він тісно асоціюється з концепцією розумного міста та поняттям цифрового або онлайн врядування. Далі розглянемо. Важливо знайти відповіді на питання щодо того, які концептуальні сутності визначають розумне врядування, які існують відносні переваги концептуальних сутностей розумного врядування, яким є зв'язок між розумним містом та розумним врядуванням, адже натомість загальноприйнятого визначення розумного врядування існує кілька обговорюваних концепцій та підходів, що по-різному визначають його складові та надають їм різне призначення в розумному врядуванні. Таким чином, пояснення цих компонентів та оцінка їх відносної важливості буде корисним для розуміння розумного врядування в цілому, дозволить нам отримати більш чітке уявлення про його майбутній розвиток.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання щодо розвитку компонентів розумного міста розглядаються у працях багатьох українських і зарубіжних науковців, зокрема, таких як А. Андрієнко, Р. Бережок, Р. Голландс, Дж. Гіл-Гарсія, Н. Кунанець, В. Пасічник, Л. Олійник, П. Перез, Г. Пурон-Сід, Дж. Чан, С. Чукут, Г. Шафферс та ін. Проте все ще недостатньо уваги приділено аналізу сутності розумного врядування в контексті розумного міста.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення сутності розумного врядування як одного з компонентів розумного міста.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідники, як розумних міст, так і розумного врядування, намагаються вирішити майже однакові проблеми. Та досі не зрозуміло, чи розумний уряд та розумне врядування є синонімами, або доповнюють один одного, і як вони стосуються розумних міст. Незважаючи на те, що розумне врядування немає загальноприйнятого визначення, використання новітніх ІКТ, великих даних, штучного інтелекту та інших інновацій наводить нас на думку, що воно є наступним кроком розвитку цифрового врядування. Однак незрозуміло, як його компоненти взаємопов'язані та взаємодіють із концепцією розумного міста.

Розумне врядування можна розглядати як основу для розвитку розумного уряду за допомогою ІКТ. Селарі пише, що щодо терміну "розумний" немає загального консенсусу, він широко використовується як си-

нонім майже всього, що вважається сучасним та працює із залученням ІКТ, а також стосується, як пристроїв й систем, так і людей, як публічного, так і приватного секторів [1].

З іншого боку, "містом" вважається територія, на якій, за даними ООН, зазвичай проживає від 1500 осіб на квадратну милю. Проте, щільність відрізняється в різних країнах. Ще одним визначенням міста може бути міська громада, що існує в певних адміністративних межах, де "громада" — це група людей із розподілом обов'язків, діяльності та стосунків. Ці визначення підкреслюють тісний зв'язок між "містом" та "урядом" у конкретному географічному місці. Відповідно до зазначених раніше визначень "розумного" та "міста", розумне місто стосується рівня технологічного розвитку міста.

Що стосується розумного врядування, то визначення "розумного" дозволяє нам стверджувати, що це публічне управління, в якому використовуються певні інтелектуальні системи. Проте таке визначення є надто близьким до минулих концепцій, таких, як електронне врядування, цифрове врядування, відкрите врядування, де використання ІКТ дозволяє органам влади ставати більш ефективними та прозорими.

Меллулі [6] пише про розумне врядування, як про широке використання технологій органами влади для досягнення цілей, тоді як Гіл-Гарсія [2] пов'язує терміни "розумне місто" та "врядування" та вказує на використання інновацій та інтелектуальних систем для місцевих або державних органів влади, як засіб підвищення їх ефективності та результативності.

Шолл [8] пов'язує сприяння інноваціям із розширеною спроможністю органів місцевого самоврядування вирішувати проблеми та підвищувати рівень життя на рівні міст. В процесі розумного врядування використовуються дані, у широкому сенсі, задля покращення якості надання публічних послуг, забезпечення інтегрованого безперебійного обслуговування, взаємодії з громадянами, спільного вироблення політики, впровадження рішень для покращення добробуту громади. Трансформація цифрового врядування в розумне передбачає участь громадян, прозорість інформації та покращення послуг.

Гіл-Гарсія [2] дійшов висновку, що розумне врядування — це творче поєднання нових технологій та інновацій у публічному секторі, завдяки якому можна зменшити складність та невизначеність системи управління через координацію, постійну взаємодію, доступ до відкритих даних та спільне використання інформації. Зокрема, він стверджує, що розумне врядування — це процес, а не конкретна мета, що підтримується набором актуальних технологій. Наприклад, зараз це великі дані, соціальні мережі, блоги, канали RSS, застосунки для смартфонів, хмарні обчислення, датчики Інтернету речей. Також розумне врядування може бути поєднанням соціальних медіа, відкритого врядування та великих даних або, іншими словами, соціальних технологій.

Оджо та Меллулі [7] порівнюють альтернативні підходи до мереж як шлях для органів влади впоратись із соціальними проблемами та розглядають розумне врядування через мережу спільного управління. Розумне врядування також визначається як наступний крок

для електронного врядування з використанням інновацій та оновлених послуг або як наступний крок відкритого врядування із залученням громадян, налагодженням спільного управління, покращенням підзвітності.

Хіменез [4] пише про інтелектуальну модель для публічних організацій під назвою "матриця екосистеми розумного уряду". Ця модель являє собою двовимірну матрицю, що поєднує функції відкритого уряду (прозорість, співпраця та участь) та контекст розумного міста (організація та управління, технології та інфраструктура, управління та політика, соціальне, економічне та природне середовища) й також визначає розумний уряд, як наступний крок відкритого уряду.

Джун та Чунг [5] погоджуються з таким підходом та пишуть про так звану "платформу Government 3.0", що забезпечує поширення відкритих даних між органами влади та громадянами, підприємствами та забезпечує спільне проектування публічних процесів. Крім того, вони зазначають, що основну розумного уряду складає сумісність на трьох рівнях — технічному, концептуальному та організаційному.

Гіл-Гарсія [3] визначає перехід інновацій у врядуванні від концепції, заснованої на цінностях, до конкретної мети з конкретними цілями, що використовуються для вимірювання розумності. У цьому відношенні органи влади використовують інновації, щоб бути:

- сприйнятливими — краще розуміти потреби громади;
- проникливими — точно оцінювати стан середовища;
- швидкими — реагувати та приймати рішення швидко та ефективно.

Згідно з цим підходом, розумне місто є лише підмножиною розумного уряду, де органи місцевого самоврядування використовують поняття розумності, як спробу підвищити власну ефективність, дієвість, прозорість та використовують для цього новітні технології та інновації.

Розумне місто є середовищем, де інновації реалізуються на практиці у публічному секторі, що підвищує ефективність та результативність органів влади, якість надання послуг, прозорість процесів та сприяє співпраці органів влади та громадян. Розумність міст полягає у здатності міста надавати інтелектуальні послуги. Розумне врядування сприяє розвитку економіки міста через зусилля органів місцевого самоврядування із залучення та створення нових робочих місць.

Розумний уряд задля розвитку розумного міста використовує та інтегрує ІКТ та інновації в управління, включаючи внутрішні операції, а також публічні послуги та залучення громадян. Дані, що були зібрані у контексті роботи розумного міста, є ключовим фактором успіху розумного врядування, адже вони впливають на прозорість, моніторинг діяльності, підзвітність, планування та формування політики органами місцевого самоврядування у розумному місті.

Оскільки в наукових джерелах використовуються як терміни розумний уряд, так і розумне врядування, їх слід розрізняти. Уряд виникає, коли особи, які мають юридично та формально отримані повноваження, здійснюють певну політичну діяльність. Врядування означає процес розробки, створення та виконання заходів, що

підтримується спільними цілями громади та організацій, що можуть мати або не мати формального авторитету, або політичної сили. І в цьому відношенні розумне врядування є сукупністю принципів, чинників та можливостей, що визначають форму управління, що відповідає умовам та вимогам суспільства знань. Розумні уряди реалізують ініціативи розумного врядування. Розумне врядування стосується трансформації публічного управління у відкрите, більш ефективне та прозоре, із поєднанням новітніх технологій та інновацій, що виходить за рамки типових підходів до цифрового та відкритого врядування.

Крім того, розумне врядування розглядається з точки зору місцевого самоврядування, адже воно стосується управління розумними містами в конкретному географічному місці.

У зв'язку з наведеним вище та розумінням вагомості ролі цифрової трансформації, ми притримуємось думки, що розумне врядування стосується процесу, який спрямований на покращення ефективності та діяльності органів влади за допомогою поєднання цифрових технологій (обробка даних, мережевий зв'язок) та інновацій, які, швидше за все, виникають на місцевому рівні.

Розумне врядування складається з наступних елементів.

— **Стейкхолдери.** Цей термін може стосуватись не лише стейкхолдерів в сенсі зацікавлених осіб, громадських організацій, приватних підприємств, партій та будь-яких інших організацій, що якимось чином залучені до розумного врядування, а й ключових акторів або всіх, хто має доступ до врядування. Для більшого розуміння ролі стейкхолдерів в розумному врядуванні, їх можна розділити на публічних, приватних, наукових та громадських. Публічних стейкхолдерів можна визначити як інституції. Приватні стейкхолдери здебільшого визначаються як фірми та приватні підприємства. Наукові стейкхолдери переважно описуються як академічні установи, такі як університети, дослідницькі інститути. Громадським стейкхолдером по суті є громадянське суспільство.

— **Структури та організації.** З одного боку, важливим є створення нових організаційних структур в контексті розумного врядування, з іншого — необхідно вдосконалювати існуючі структури за допомогою впровадження ІКТ. Також існує необхідність створення та підтримки міжурядових, міжвідомчих, а також міжгалузевих мереж для забезпечення співпраці між різноманітними суб'єктами.

— **Процеси.** Різноманітні підходи до розумного врядування призвели до появи різних інтерпретацій того, як мають бути організовані процеси взаємодії зацікавлених сторін. Найбільш часто згадуваними процесами в наукових джерелах є: обмін інформацією, комунікація; залучення, участь, співпраця, спільне виробництво; процес прийняття рішень; впровадження, управління.

— **Ролі та обов'язки.** Через співпрацю з іншими міськими стейкхолдерами, міська влада може, як стати більш важливим актором, так і зменшити рівень власної відповідальності через активізацію участі різноманітних стейкхолдерів, що готові розділяти відповідальність за розширені можливості використання результатів розвитку розумного міста.

— **Технології та дані.** В дослідженнях розумного врядування використання новітніх ІКТ стосується підтримки або активації певних видів діяльності, наприклад, кращого планування та прийняття рішень, покращення централізованого керування, розширення та поглиблення участі. Стосовно використання даних в контексті розумного врядування, мова йде про відкриті дані, відкриті публічні дані, аналіз даних.

— **Законодавство та політика.** Розумне врядування сприяє розвитку сучасних політичних інструментів, призначених для подолання нових міських викликів. Зміни також стосуються змін норм, політики та практики та керівних принципів і цінностей. Законодавчі зміни не є ключовою стратегією сприяння розвитку розумних міст, проте мають забезпечувати процес їх розвитку. В рамках розумного врядування виникають унікальні політичні та правові проблеми, що стосуються, наприклад, доступу до даних, соціальної справедливості тощо.

Далі визначимо основні виклики, з якими стикаються органи місцевого самоврядування в процесі розумного врядування. До них можна віднести: недостатнє фінансування, відсутність зацікавленості з боку громадян та держслужбовців, низький рівень цифрової грамотності населення, вплив з боку політичної, економічної та соціальної сфер.

Щоб створити цифрову інфраструктуру та пов'язати цілий ряд елементів онлайн, органи влади потребують значного фінансування та інвестицій. Країни, що розвиваються, стикаються з нестачею фінансових ресурсів через необхідність впроваджувати інші заходи розвитку, низький рівень збору податків, великі міжнародні позики, дефіцит торгівлі та інші соціальні проблеми. Глобальні проєкти з реалізації концепції розумного міста можуть бути не на часі в таких умовах.

Вже на етапі розвитку врядування, як належного врядування, передбачається участь більшої кількості громадян в управлінні. Проте іноді публічні організації демонструють спротив та перешкоджають залученню громадян до діяльності, яку вони здійснюють. Частіше за все це відбувається з міркувань безпеки та політичних міркувань. Тому задля зниження ризиків, мають бути прийняті певні закони щодо конфіденційності даних, доступ до різних видів інформації має чітко розмежовуватись, як при роботі з нею всередині організації, так і при міжорганізаційній взаємодії.

Не всі держслужбовці володіють цифровою грамотністю. Щоб скористатися перевагами електронного врядування, необхідні базові знання електронних пристроїв — комп'ютера, смартфона, планшета — та навички користування Інтернетом. Люди, які проживають у сільській місцевості, бідних домогосподарствах та маргіналізованих громадах, зазвичай не мають доступу до Інтернету чи цифрових систем. Для того, щоб ефективно використовувати ІКТ, органи влади повинні ініціювати державні програми та організувати навчальні заходи, щоб зробити електронне навчання доступним для всіх верств суспільства. Лише тоді громадяни з різних верств суспільства зможуть отримати вигоду від того, що надає розумне місто, та відбудеться розвиток суспільства в цілому.

Інноваційні стратегії та правила розумного міста дозволяють реалізовувати широкомасштабні проєкти.



Розумні міста вимагають відповідного набору структурних умов у сфері політики та нормативних актів, щоб мати потенціал ставати "розумнішими". Щоб досягти цієї мети, всі розумні міста мають колективно вчитися одне в одного, щоб побудувати кращі практики, визначити певні обставини, за яких доречні конкретні стратегії, які можуть найкраще сприяти успіху. Це особливо актуально, коли стає доступною інформація про фактичні результати реалізації концепції розумного міста, вплив на всі сфери роботи міста та довгострокові наслідки.

Робота в цьому напрямку допомагає узгодити стратегії реалізації концепції розумного міста від місцевого до національного рівня. З одного боку, обмін знаннями є позитивним механізмом для політиків, яким доводиться приймати рішення швидше, ніж у минулому, через швидко змінюваний соціально-політичний контекст. Та ще одним результатом є реакція на перспективне мислення в практиках розробки політики. Зрештою, додатковий позитивний ефект пов'язаний із визначенням того, які є відмінності та спільні аспекти при реалізації концепції розумного міста в великих та малих містах в рамках країни.

Сприятливий політичний вплив, який має ефективне розумне врядування розумним містом на органи місцевого самоврядування, також перетворюється на позитивний економічний вплив, при якому, по-перше, розумні міста можуть зменшити свої витрати, по-друге, можуть отримати фінансові ресурси для реалізації інноваційних проєктів. Загалом, економічний вплив на розумні міста можна розглядати в рамках трьох аспектів:

- зниження витрат на основі спільних знань та навчання;
- стимулювання національних інвестицій у проєкти з реалізації концепції розумного міста;
- участь у фінансованих проєктах.

Що стосується соціальної сфери, то здебільшого існує тенденція пов'язувати термін "розумні міста" лише з новітніми ІКТ, не звертаючи уваги на різноманітні аспекти, пов'язані з людським, соціальним та екологічним капіталом, що розглядаються як ключові фактори розвитку міст. У розумному місті комплексні дії, що сприяють налагодженню відносин між громадянами та різними інституційними, міськими та технологічними елементами, мають вирішальне значення для забезпечення як розвитку міст, так і економіки знань та інновацій. Існує позитивний зв'язок між міським добробутом та наявністю великої кількості професіоналів у творчих сферах, якістю міських транспортних мереж, розповсюдженням ІКТ, якістю людського капіталу.

Загалом, інтегрована модель розумного міста має працювати задля досягнення наступних чотирьох цілей:

1. Розвиток людського капіталу: розширення прав і можливостей громадян (інформованих, освічених та активних), інтелектуальний капітал та створення знань.
2. Розвиток соціального капіталу: підвищення соціальної стійкості та цифрового залучення.
3. Зміна поведінки: створення відчуття, що всі жителі міста є його власниками та однаково відповідальні за нього.
4. Врахування потреб всіх верств населення: інновації мають враховувати потреби, навички та інтереси громадян, різноманітність та індивідуальність. Прийняті

рішення, що стосуються розумного міста не мають бути відірваними від його соціального контексту та мають відповідати на поточні виклики, що існують у місті.

У сучасному цифровому суспільстві ІКТ є основним компонентом підтримки розвитку суспільства, міст та країн. В той час, як в одних дослідженнях підкреслюється вплив нових технологій на економічний розвиток, а інші зосереджені навколо аналізу ключових факторів, пов'язаних із використанням та можливостями ІКТ, в усіх них відображається думка, що нові технології відіграють важливу роль у розвитку міст.

Для більш ефективного подолання проблем, з якими стикаються органи влади в процесі розумного врядування, можна розділити їх відносно до взаємодії, що виникає у органів влади із: громадянами, бізнесом, публічними організаціями, держслужбовцями.

Відповідно до моделі "уряд — громадянин", органи влади безпосередньо взаємодіють з громадянами через різні канали зв'язку, такі як газети, веб-портали, форуми, радіо, соціальні медіа, мобільні застосунки тощо. Мета полягає в тому, щоб донести інформацію до громадян та дозволити їм висловити власні думки, проблеми, скарги, поради та за допомогою зібраних даних визначити пріоритет вирішення проблем.

Модель "уряд — бізнес" спрямована на пряму взаємодію між центральними та місцевими органами влади з бізнес-сектором та на вирішення проблем, з якими стикаються підприємці та стартапи. Компанії можуть отримати актуальну інформацію про поточну політику, нормативні акти, податки, кредитні можливості для покращення та розширення власного бізнесу.

Модель також заохочує ділові транзакції в режимі онлайн, щоб заощадити час, кошти та надати дані в реальному часі, які надалі можна використовувати для планування та прогнозування економічної ситуації. Підприємства можуть скористатися опитуваннями, звітами та даними, зібраними урядом, для започаткування нових підприємств. Крім того, органи влади можуть інформувати компанії про екологічні норми, вказівки та протоколи, яких слід дотримуватися під час створення виробничих підрозділів, специфікацій продукції, утилізації заводських відходів тощо.

Модель "уряд — уряд" спрямована на безпосередню взаємодію між урядом та публічними організаціями. Мета полягає в тому, щоб інтегрувати всі канали управління для формування більш цілісної системи. Це призводить до більшої прозорості, підзвітності та безперервного виконання адміністративних обов'язків. З використанням ІКТ з'являється цифрова модель публічних послуг. Це зменшує корупцію в державних установах, встановлюється належний двосторонній зв'язок між посадовими особами та громадянами, особливо на місцевому та регіональному рівнях, забезпечується більша підзвітність та ефективність у роботі органів влади.

Мета моделі "уряд — держслужбовець" — надати онлайн програмну систему та інструменти для створення каналу взаємодії між держслужбовцями, органами влади та приватними компаніями. Ідея полягає в тому, що кожен держслужбовець в Інтернеті має особливий акаунт, що пов'язаний з його ІПН, номером банківського рахунку та особистою інформацією. Це дозволяє

ідентифікувати держслужбовців під час їх взаємодії онлайн між собою, із публічними та приватними організаціями, під час обміну документами та будь-якою інформацією. Це має позитивний ефект для моніторингу їх діяльності та підвищення кібербезпеки, збереження конфіденційності даних.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розвиток розумного врядування як одного з компонентів розумного міста, має не лише відбуватись паралельно розвитку усіх інших компонентів, а й мати вищий пріоритет. Від розвитку розумного врядування залежить успішність взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянами, організація процесу їх участі в управлінні розумним містом та ступінь їх впливу на рішення, що приймаються в рамках реалізації проєктів розумного міста. Тому подальшим напрямом досліджень з даної проблематики мають стати методи взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянами в контексті розвитку розумного міста.

### Література:

1. Cellary, Wojciech, "Smart governance for smart industries." ICEGOV. 2013. 1. Pp. 91—93.
2. Gil-Garcia, Ramon, Pardo Theresa and Armando Aldama-Nalda. "Smart cities and smart governments: Using information technologies to address urban challenges." 14th Annual International Conference on Digital Government Research. 2013. 1. Pp. 296—297.
3. Gil-Garcia, Ramon, Helbig Natalie and Adegboyega Ojo. "Being smart: Emerging technologies and innovation in the public sector." Government Information Quarterly. 2014. 31. Pp. 11—18.
4. Jimenez, Carlson and Francisco Falcone. Smart government: Opportunities and challenges in smart cities development, Hershey, USA: IGI Global, 2014. Pp. 1—19.
5. Jun, Chae Nun and Chung Joo Chung. "Big data analysis of local government 3.0: Focusing on Gyeongsangbuk-do in Korea." Technological Forecasting & Social Change. 2016. 110. Pp. 3—12.
6. Mellouli, Sehl, Luna-Reyes Luis and Jing Zhang. "Smart government, citizen participation and open data." Information Polity. 2014. 19. Pp. 1—4.
7. Ojo, Adegboyega and Sehl Mellouli. "Deploying governance networks for societal challenges." Government Information Quarterly. 2018. 35. Pp. 106—112.
8. Scholl, Hans Jochen and Margit Christa Scholl. "Smart governance: A roadmap for research and practice." iConference. 2014. 1. Pp. 163—176.

### References:

1. Cellary, W. (2013), "Smart governance for smart industries", ICEGOV, vol. 1, pp. 91—93.
2. Gil-Garcia, R. Pardo, T.A. and Aldama-Nalda, A. (2013), "Smart cities and smart governments: Using information technologies to address urban challenges", 14th Annual International Conference on Digital Government Research, vol. 1, pp. 296—297.
3. Gil-Garcia, R. Helbig, N. and Ojo, A. (2014), "Being smart: Emerging technologies and innovation in the public

sector", Government Information Quarterly, vol. 31, pp. 11—18.

4. Jimenez, C. and Falcone, F. (2015), "Smart government: Opportunities and challenges in smart cities development", Handbook of Research on Democratic Strategies and Citizen-Centered E Government Services, IGI Global, Hershey, USA, pp. 1—19.

5. Jun, C. N. and Chung C. J. (2016), "Big data analysis of local government 3.0: Focusing on Gyeongsangbuk-do in Korea", Technological Forecasting & Social Change, vol. 110, pp. 3-12.

6. Mellouli, S. Luna-Reyes, L. and Zhang, J. (2014), "Smart government, citizen participation and open data", Information Polity, vol. 19, pp. 1—4.

7. Ojo, A. and Mellouli, S. (2018), "Deploying governance networks for societal challenges", Government Information Quarterly, vol. 35, pp. 106—112.

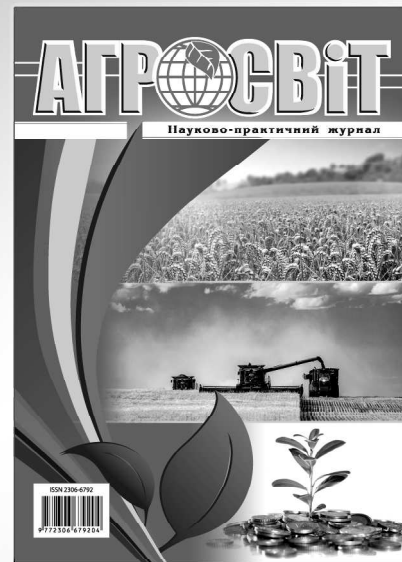
8. Scholl, H. J. and Scholl, M. C. (2014), "Smart governance: A roadmap for research and practice", iConference, vol. 1, pp. 163—176.

*Стаття надійшла до редакції 16.02.2023 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**

І. І. Олійник,  
аспірант кафедри регіональної політики,  
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4263-1324>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.5.138

# ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ НА РИНКУ ЖИТЛА

І. Oliinyk,  
Postgraduate student of the Department of Regional Policy, Educational and Scientific Institute  
of Public Administration and civil service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv

## FORMATION OF A COMPETENCE-ORIENTED APPROACH TO THE PROFESSIONAL TRAINING OF SPECIALISTS FOR THE HOUSING MARKET

**У статті проаналізовано європейський та національний досвід підготовки фахівців на міжнародно визнаній основі. Встановлено, що поштовхом до цього у європейських країнах стало прийняття Європейської рамки кваліфікацій для навчання упродовж життя, де кваліфікація пов'язується не з процесом навчання, а з його результатом — сукупністю компетентностей (результатів навчання) за заданими стандартами. У країнах Європи розроблені та затверджені національні рамки кваліфікацій відповідно до Європейської рамки кваліфікацій. У статті розглянуто сутність компетентнісного підходу у підготовці професійних кадрів відповідно до потреб сучасного суспільства. Проаналізовано Європейські нормативно-правові акти щодо професійних кваліфікацій. Досліджено процес впровадження вимог Національної рамки кваліфікацій в Україні та досліджено національну законодавчу базу щодо формування та становлення Національної системи кваліфікацій. Доведено, що першочерговими кроками щодо формування компетентнісно-орієнтованої підготовки посередників /комерційних учасників інфраструктури ринку житла є розробка відповідних професійних стандартів для рієлтора/брокера, суб'єкта оціночної діяльності, страхового агента та інших професійних учасників ринку житла ґрунтуючись на компетентнісному підході.**

**The article analyzes the European and national experience of training specialists at a new scientific-technical, methodological and informational level, on an internationally recognized basis. It was established that the impetus for this was the adoption of the European Qualifications Framework for Lifelong Learning, where the qualification is not associated with the learning process, but with its result — a set of competencies (learning outcomes) according to the given standards. In European countries, national qualifications frameworks have been developed and approved in accordance with the European Qualifications Framework. The article examines the essence of the competence approach in the training of professional personnel in accordance with the needs of modern society. The European normative legal acts on professional qualifications are analyzed. It was determined that the market of professional training and qualification confirmation by intermediaries in the housing**

*market in Ukraine remains underdeveloped. During the years of independence, the system of educational and professional training of a realtor/broker has not been formed, there is no such important element as professional requirements for the qualification of insurance intermediaries, there are no professional and educational standards for their training contrary to the needs of the insurance market. The process of implementing the requirements of the National Qualifications Framework in Ukraine was studied, and the national legislative framework for the formation and formation of the National Qualifications System was studied. It has been proven that the primary steps in the formation of competence-oriented training of intermediaries / commercial participants of the infrastructure of the housing market are the development of appropriate professional standards for a realtor/broker, subject of evaluation activity, insurance agent and other professional participants of the housing market based on a competence approach.*

*Ключові слова: Європейська рамка кваліфікацій, національна рамка кваліфікацій, кваліфікація, професійна кваліфікація, компетентність, компетентнісний підхід, професійні учасники ринку житла, Національна система кваліфікацій, професійний стандарт.*

*Key words: European qualifications framework, national qualifications framework, qualification, professional qualification, competence, competence approach, professional participants of the housing market, National system of qualifications, professional standard.*

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

На сьогодні підготовка фахівців на основі компетентно-орієнтованого підходу набуває все більшої актуальності. В умовах глобалізації та європейської інтеграції, розвитку науково-технічного прогресу актуальним є, підготовка фахівців на новому науково-технічному, методичному та інформаційному рівні, на міжнародно визнаній основі. У країнах ЄС ці процеси зумовлені сучасним запитом соціуму, науки та освітньої практики на підготовку високо кваліфікованих, конкурентоздатних, мобільних фахівців. У Європейських країнах це досягається завдяки національним рамкам кваліфікацій, які розроблені та затверджені відповідно до Європейської рамки кваліфікацій. Проаналізовано Європейські нормативно-правові акти щодо професійних кваліфікацій.

## **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**

З початком реформ у сфері освіти відповідно до європейських тенденцій, у значної кількості науковців зріс науковий інтерес до питань компетентнісного підходу у професійній освіті. Зокрема у роботі [1] авторами узагальнено окремі аспекти компетентнісного підходу у професійній освіті, обґрунтовується визначення поняття "стандартизація професійної освіти"; визначено зміст, етапи та результати стандартизації професійної освіти. Виокремлено чотири взаємопов'язаних, послідовних етапи досягнення належних рівнів якості підготовки. Ковтунець В., Поліщук, Н. у своїй роботі доводять, що відповідно до законодавства України та

законодавства Європейського Союзу та погляду сучасних дослідників цілі навчання, результати навчального процесу мають бути сформульованими у термінах результатів навчання, а не в термінах компетентностей. Компетентність у цьому сенсі означає здатність людини застосовувати результати навчання для досягнення певних цілей [2]. У багатьох роботах аналізуються особливості стандартизації професійної освіти і навчання у вимірі глобалізаційних та євроінтеграційних процесів сучасності. Розкриваються специфічні національні риси цієї сфери в широкому соціально-економічному контексті Європейського Союзу, що особливо актуально в умовах модернізації професійної освіти в Україні [3]. Проте потребує теоретико-методологічного розвитку дослідження питання щодо формування компетентно-орієнтованого підходу до підготовки фахівців на ринку житла.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою статті є на основі аналізу європейського та вітчизняного досвіду запровадження новітніх підходів та вимог до рівня компетентності професійної підготовки працівників виявити напрями формування компетентно-орієнтованого підходу до професійної підготовки фахівців на ринку житла.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

На сьогодні в умовах глобалізації та європейської інтеграції, розвитку науково-технічного прогресу актуальним є запровадження новітніх підходів та вимог до рівня компетентності працівників, як основного чинника забезпечення конкурентоспроможності будь-якої організації. У країнах ЄС ці процеси зумовлені сучасним запитом суспільства на підготовку високо кваліфікованих, конкурентоздатних, мобільних фахівців.

Прийняття Європейської рамки кваліфікацій для навчання упродовж життя (The European Qualifications Frameworks for Lifelong Learning — EQF), де кваліфікація пов'язується не з процесом навчання, а з його результатом — сукупністю компетентностей (результатів навчання) за заданими стандартами, поняття "кваліфікації" і "стандарти" набувають все більшої взаємопов'язаності. Підготовка фахівців здійснюється на новому науково-технічному, методичному та інформаційному рівні, на міжнародно визнаній основі. У Європейських країнах це досягається завдяки національним рамкам кваліфікацій, які розроблені та затверджені відповідно до Європейської рамки кваліфікацій.

На сьогодні як в Україні так і в Європі загалом достатньо часто вживається термін "компетентність" (competence, competency). Цей термін вживається у трьох значеннях: 1) як синонім результатів навчання, зокрема умінь; 2) як альтернатива терміну "результати навчання"; 3) як одна із категорій результатів навчання [2].

Відповідно до Закону України "Про освіту" компетентність це динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність [4].

Визначення поняття компетентності у Законі найкраще відповідає сучасним уявленням дослідників. Проте, у практичному застосуванні таке розуміння (безумовно, достатньо кваліфіковане з наукової точки зору) застосування не знайшло. Статтею 38 цитованого Закону знаходимо словосполучення "результат навчання (компетентність)", таким чином компетентність вживається у вужчому розумінні, а саме як синонім результатів навчання. Згідно з світовою практикою, що склалась до 2017 року, компетентності визнавалися як результати навчання. Однак це не відповідає переліку дескрипторів Європейської рамки кваліфікацій — ні сучасній версії, ні версії до 2017 року, у якій компетентності поруч із знаннями та вміннями розглядалися як один із дескрипторів.

Про компетентності в сучасному розумінні можна вести мову як про результати, які проявляються під час застосування особою отриманої кваліфікації у подальшій діяльності — освітній чи професійній.

Як зазначають автори згідно з прийнятими у Європі та світі нормативно-правовими нормами компетентність означає здатність особи застосувати здобуті результати навчання у своїй професійній діяльності, особистісному розвитку, подальшому навчанні тощо. Результати навчання — відомості, за якими присвоюються кваліфікації. До професійної діяльності особа допускається як правило після присвоєння відповідної кваліфікації. З цього випливають важливі висновки. Перш за все, результатами навчання не включають компетентності. Цілі та результати навчання мають бути спрямовані на певні компетентності, які мають виявитися в процесі подальшої діяльності особи. Таким чином, компетентнісно-орієнтоване навчання можна визначити як навчання, цілями якого є результати навчання, що дозволяють здобувачеві бути компетентним/компетентною у певному виді професійної діяльності чи подальшому навчанні [2].

О. Пометун дещо конкретизує визначення компетентнісного підходу, акцентуючи на структурі компетентності: На думку дослідниці, "компетентнісний підхід — це спрямованість освітнього процесу на формування та розвиток ключових (базових, основних) і предметних компетентностей особистості. Результатом такого процесу буде формування загальної компетентності людини, що є сукупністю ключових компетентностей, інтегрованою характеристикою особистості. Така характеристика має сформуватися в процесі навчання і містити знання, уміння, ставлення, досвід діяльності й поведінкові моделі особистості" [5]. В. Болотов називає компетентнісний підхід "узагальненою умовою здатності людини діяти за межами навчальних сюжетів і навчальних ситуацій" [6]. Звідси випливає, що компетентнісний підхід спрямований на забезпечення якості освіти відповідно до потреб сучасного суспільства, що корелюється як із потребами особистості інтегруватися в соціум, так і з потребами суспільства використати особистісний потенціал людини. Важливим у компетентнісному підході є те, що результати навчання мають бути спрямовані на певні компетентності, які мають виявитися в процесі подальшої діяльності особи.

Самі результати навчання це — знання, уміння, навички, способи мислення, погляди, цінності, інші особисті якості, набуті у процесі навчання, виховання та розвитку, які можна ідентифікувати, спланувати, оцінити і виміряти та які особа здатна продемонструвати після завершення освітньої програми або окремих освітніх компонентів [4]. Оцінка результатів навчання є безпосередньо підтвердженням відповідної професійної кваліфікації.

Європейська політика щодо професійних кваліфікацій формально стартувала з підписання у Лісабоні (1997 рік) "Конвенції про визнання кваліфікацій з вищої освіти в європейському регіоні". Підписання цього документу дало можливість визначити основні поняття та процедури, які забезпечують вільний рух кваліфікованої робочої сили в Європі. Хоча ще з 1994 р., у європейських країнах створюють Національні інформаційні центри академічної мобільності (National Academic Recognition Information Centers, NARIC). Наразі вони працюють над запровадженням механізмів автоматичного визнання кваліфікацій у мережі ENIC-NARIC [7].

Одним з важливих напрямів європейської політики щодо професійних кваліфікацій було затвердження у 2005 році Конференцією міністрів у Бергені Рамки кваліфікацій Європейського простору вищої освіти. Рамка кваліфікацій визначає співвідношення між кваліфікаціями, що входять до рамки, через позиціонування їх в своїй структурі на певному рівні та відповідному описі. Згідно зі змінами, внесеними в 2018 році Паризькою Конференцією міністрів освіти країн-членів Болонського процесу, РК-ЄПВО містить 4 цикли (рівні) вищої освіти: короткий, перший (бакалаврський), другий (магістерський) та третій (доктора філософії) [8].

Принципи визнання професійних кваліфікацій, отриманих на території країн членів Європейського Союзу (включаючи ЄЗ і Швейцарії) для прийому на роботу в іншій державі члені ЄС регулюється директивою 2005/36/WE Європейського Парламенту та Ради Європи від 7 вересня 2005 року про визнання професійних

кваліфікацій Це визнання виконують відповідні органи приймаючої країни. Умовою визнання професійних кваліфікацій є володіння правом виконувати відповідну професійну роботу в країні їх отримання [9].

Особливу роль у європейському просторі кваліфікацій відіграє Європейська класифікація умінь, компетентностей, кваліфікацій та професій (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations, ESCO) [10], яка виявляє та систематизує вміння/навички, компетентності, кваліфікації та професії, важливі для ринку праці та освіти в ЄС та яка розробляється починаючи з 2010 року.

Узагальнений аналіз міжнародних нормативних актів, механізмів політики щодо професійних кваліфікацій, а також літератури дозволив авторам [11] виокремити низку складових такої політики:

- законодавчу базу щодо визнання результатів навчання і присвоєння кваліфікацій;

- інституційну базу — система інституцій та інструментів, які дають змогу підтверджувати результати формального та неформального навчання упродовж життя, визнавати кваліфікації, здобуті в інших країнах, фіксувати результати такого підтвердження та визнання в базах даних; контролювати та координувати процеси розвитку системи професійних кваліфікацій;

- професійні та освітні стандарти, які в багатьох випадках розробляються за фінансової підтримки держави;

- рамки кваліфікацій, які слугують основою для розроблення стандартів і є певними дороговказами при підтвердженні професійних кваліфікацій.

Прийнятий у вересні 2017 року Закон України "Про освіту" важливий крок до реформування освіти, зокрема, до запровадження європейських підходів до визначення кваліфікації, як освітньої так і професійної [4].

Визнання професійної кваліфікації здійснюється відповідним кваліфікаційним центром, суб'єктом освітньої діяльності, іншим уповноваженим суб'єктом на підставі професійного стандарту. Таким чином відповідним документом засвідчується стандартизована сукупність здобутих особою компетентностей (результатів навчання), що дозволяють виконувати певний вид роботи або здійснювати професійну діяльність.

Кваліфікація (освітня чи професійна) передбачає: наявність відповідного стандарту компетентності; наявність органу, уповноваженого присвоювати кваліфікації; наявність правил щодо присвоєння кваліфікації (включаючи методи демонстрації компетентності та критерії оцінювання); зрозумілість академічних або професійних прав, які надає кваліфікація; визначеність вимог та правил щодо підтвердження кваліфікації [4].

З метою євроінтеграційного курсу та на основі Національної рамки кваліфікацій, яка розроблена з метою адаптації законодавства до європейських стандартів, норм, правил відбувається впровадження оновлених базових компонентів освіти, принципів Болонського процесу, а також нових державних стандартів загальної середньої, професійно-технічної, вищої та післядипломної освіти.

Національна рамка кваліфікацій ґрунтується на європейських і національних стандартах та принципах забезпечення якості освіти, враховує вимоги ринку праці

до компетентностей працівників та запроваджується з метою гармонізації норм законодавства у сферах освіти і соціально-трудоких відносин, сприяння національному та міжнародному визнанню кваліфікацій, здобутих в Україні, налагодження ефективної взаємодії сфери освіти і ринку праці [13].

У Законі "Про освіту" замість освітньо-кваліфікаційних рівнів та ступенів було запроваджено рівні Національної рамки кваліфікацій, яка призначена для впорядкування освітніх і професійних кваліфікацій. Кількість кваліфікаційних рівнів Національної рамки кваліфікацій відповідає кількості рівнів Європейської рамки кваліфікацій. Національна рамка кваліфікацій призначена для використання органами державної влади та органами місцевого самоврядування, установами та організаціями, закладами освіти, роботодавцями, іншими юридичними та фізичними особами з метою розроблення, ідентифікації, співвіднесення, визнання, планування і розвитку кваліфікацій.

З цією метою Законом України "Про освіту" передбачено формування Національної системи кваліфікацій, яка представляє собою сукупність інституцій і правових норм, що регулюють формування і розвиток освітніх та професійних кваліфікацій, їх відповідність потребам суспільства і ринку праці. Для функціонування Національної системи кваліфікацій законом було передбачено створення Національного агентства кваліфікацій (далі — НАК). Одним із завдань НАК є акредитація кваліфікаційних центрів, які відповідно до закону — це суб'єкти, уповноважені на оцінювання і визнання результатів навчання осіб (зокрема, здобутих шляхом неформальної чи інформальної освіти), присвоєння та/або підтвердження відповідних професійних кваліфікацій [4].

У грудні 2018 року Уряд утворив Національне агентство кваліфікацій та затвердив його статут. Відповідно до статуту на цей орган покладені повноваження щодо: супроводу запровадження Національної рамки кваліфікацій; здійснення міжнародного співробітництва у сфері кваліфікацій, зокрема з метою гармонізації Національної рамки кваліфікацій з відповідними міжнародними документами; забезпечення прогнозування потреб ринку праці у кваліфікаціях; створення і ведення Реєстру кваліфікацій; координації розроблення професійних стандартів, їх реєстрації та забезпечення відкритого доступу до них; розроблення критеріїв та процедур визнання професійних кваліфікацій, здобутих в іноземних державах [14].

На сьогодні НАК підготовлені та затверджені Урядом нормативно-правові акти для створення кваліфікаційних центрів (далі — КЦ), а саме прийнято: Постанову Кабінету Міністрів України "Деякі питання акредитації кваліфікаційних центрів" від 22.09.2021 року №986, Постанову Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку присвоєння та підтвердження професійних кваліфікацій кваліфікаційними центрами" від 15.09.2021 року N 956 [15, 16].

Агентством підготовлено "Рекомендації щодо проведеної акредитаційної експертизи, схвалені за основу рішенням Агентства від 26.10.2021 року та Порядок відбору експертів з акредитації кваліфікаційних центрів, схвалений рішенням від 27.09.2021.

Схема акредитації кваліфікаційних центрів передбачає подачу Заявником заяви з додатками через сайт НАК, який потім призначає експертну комісію, визначає план і терміни її роботи. Експертна комісія формується з числа експертів, які включені до Реєстру експертів, відбір яких здійснюється НАК на конкурсній основі. Експертна комісія проводить Акредитаційну експертизу — визначає відповідність Заявника встановленим критеріям; надає до НАК звіт, в якому формує висновки щодо відповідності/невідповідності.

НАК приймає рішення про акредитацію/відмову в акредитації/повторну акредитацію. У разі прийняття рішення про акредитацію НАК видає Заявнику сертифікат і включає КЦ до Реєстру кваліфікацій. Сертифікат видається окремо за кожною професійною кваліфікацією строком на п'ять років з дати прийняття Агентством рішення про акредитацію КЦ.

Акредитація проводиться за однією професійною кваліфікацією або за декількома професійними кваліфікаціями, що віднесені до однієї секції видів економічної діяльності. Обов'язковим для акредитації є наявність відповідного затвердженого Професійного стандарту за професійною кваліфікацією.

Відповідно у професійному стандарті затверджуються в установленому порядку, вимоги до компетентностей працівників, які вони повинні підтвердити у відповідному кваліфікаційному центрі та які слугують основою для формування професійних кваліфікацій.

У країнах з високорозвинутою економікою спостерігається постійне оновлення професійних характеристик, зберігається тенденція дедалі більш ретельної систематизації різних вимог до них, відповідно до потреб ринку праці. Поширення професійних стандартів (їх систем) стало надзвичайно актуальним, оскільки ринок праці затребував фахівців нової формації, здатних швидко й адекватно увійти в виробничий процес, забезпечуючи приріст нових, сучасних компетенцій. Та головною особливістю професійних стандартів є функція поєднання, адже вони покликані пов'язати кваліфікації з ринком праці.

Греція і Кіпр уже розвивають професійні стандарти і планують пов'язати з ними навчальні програми і кваліфікації. Одночасно, Данія, Німеччина та скандинавські країни розробили кваліфікації, що ґрунтуються на компетенціях, але при цьому вони не мають професійних стандартів. Нарешті, кваліфікації можуть бути засновані виключно на професійних стандартах, як у Шотландських національних професійних кваліфікаціях (Великобританія). Кваліфікації засновані тільки на стандартах оцінювання, які є ідентичними з професійними стандартами. Навчальні плани, програми та навчально-методичні матеріали для таких кваліфікацій розробляються в рамках децентралізованої системи безпосередньо провайдером навчання [17].

Професійний стандарт є основою для розроблення та затвердження відповідного Освітнього стандарту, який в свою чергу є основою для розроблення освітньої програми. Освітня програма (освітньо-професійна, освітньо-наукова чи освітньо-творча) є основним документом, що визначає зміст навчання по конкретному напрямку (профілю, спеціальності) підготовки здобувача, що є системою освітніх компонентів на відповідно-

му рівні вищої освіти в межах спеціальності, що визначає вимоги до рівня освіти осіб, які можуть розпочати навчання за цією програмою, перелік навчальних дисциплін і логічну послідовність їх вивчення, кількість кредитів ЄКТС, необхідних для виконання цієї програми, а також очікувані результати навчання (компетентності), якими повинен оволодіти здобувач відповідного ступеня вищої освіти.

На думку вчених стандартизація професійної освіти має бути конструктором чотирьох взаємопов'язаних, послідовних етапів досягнення належних рівнів якості підготовки фахівців (розроблення та затвердження кваліфікаційних стандартів професійної освіти — професійного, освітнього, стандарту оцінювання; проектування змісту компетентісно — орієнтованого змісту освіти — освітніх програм, навчальних планів, навчальних програм дисциплін та ін.; обґрунтування та впровадження педагогічних технологій, що забезпечують гарантоване досягнення результатів компетентісного навчання; оцінювання компетентісних досягнень засобами об'єктивних, валідних методик [1]).

Але як ми зазначали вище, кваліфікація пов'язується не з процесом навчання, а з його результатом. У освітній програмі зазначаються результати навчання тобто знання, уміння, навички, які визначені у професійному стандарті, а потім в освітньому стандарті, і відповідно до цих результатів формується контент освітньої програми. Підтвердження результатів, як зазначали вище, здійснюється у відповідному кваліфікаційному центрі акредитованому Національним агентством кваліфікації на основі контрольно-оцінювальних матеріалів за професійною кваліфікацією, заявленою на акредитацію.

Особа, яка планує отримати кваліфікаційний сертифікат з підтвердження відповідної кваліфікації звертається до кваліфікаційного центру акредитованого Національним агентством кваліфікації з метою підтвердження професійної кваліфікації тобто підтвердження сукупності здобутих особою компетентностей (результатів навчання, що дозволяють виконувати певний вид роботи або здійснювати професійну діяльність).

Присвоєння/підтвердження професійних кваліфікацій здійснюється відповідно до Порядку присвоєння та підтвердження професійних кваліфікацій кваліфікаційними центрами затверджений постановою КМУ від 15 вересня 2021 р. № 956 та відповідного професійного стандарту затвердженого відповідно до Порядку розроблення та затвердження професійних стандартів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 31 травня 2017 р. № 373 (Офіційний вісник України, 2017 р., № 47, ст. 1457), та оприлюднених відповідно до Положення про Реєстр кваліфікацій, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 16 червня 2021 р. № 620. (Офіційний вісник України, 2021 р., № 50, ст. 3082).

Процедура оцінювання проводиться комісією з оцінювання (далі — комісія), яка формується відповідно до вимог процедури присвоєння/підтвердження. До складу комісії входять оцінювачі, залучені кваліфікаційним центром на підставі трудового або цивільно-правового договору. Персональний склад комісії затверджується кваліфікаційним центром. Оцінювач — особа,

яка залучена кваліфікаційним центром для проведення процедур оцінювання результатів навчання здобувачів.

Як засвідчує аналіз чинної нормативно-правової бази у сфері освіти та професійної підготовки фахівців різних сфер господарства важливим аспектом є всебічний розвиток людини, як особистості. Адже людина являється найвищою цінністю суспільства. Пріоритетом є формування компетентнісного підходу для підготовки необхідних професіоналів на ринку житла. Важливим є формування загальних компетенцій, всебічний розвиток людини як особистості та, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору.

Принцип компетентнісного підходу у професійній підготовці фахівців різних галузей народного господарства став одним із основних принципів в сучасних умовах реформування освіти. Для появи на ринку дійсно кваліфікованих спеціалістів необхідним є розробка професійних стандартів. Тим більше нормативно-правова база щодо розроблення професійних стандартів, на сьогодні, сформована. Це статті 32-40 Закону України "Про освіту" 2017 року, Національна рамка кваліфікацій, затверджена постановою КМУ від 25 червня 2020 р. № 519, Порядок розроблення та затвердження професійних стандартів, затверджений постановою КМУ від 3 березня 2020 р. № 206, Методика розроблення професійних стандартів, затверджена наказом Міністерства соціальної політики України 22 січня 2018 року за № 74.

Відповідно до зазначених вище нормативно-правових актів професійні стандарти можуть розроблятися роботодавцями, їх організаціями та об'єднаннями, органами державної влади, науковими установами, галузевими радами, громадськими об'єднаннями, іншими зацікавленими суб'єктами.

Сфера застосування ПС — це управління людським капіталом та професійним безперервним розвитком працівників для:

- визначення вимог до компетентностей, обов'язків та кваліфікацій працівників;
- визначення робочих завдань та обов'язків працівників;
- розроблення посадових (робочих) інструкцій (за потреби);
- розроблення систем оплати і нормування праці, підбору та укомплектування штату працівників;
- розроблення систем щодо мотивації та стимулювання персоналу, тарифікації, категоріювання професій;
- планування та створення умов для професійного розвитку працівників та підвищення якості їхньої праці;
- організації підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників;
- обґрунтування рішень, що ухвалюються за результатами атестації, сертифікації працівників;
- розроблення стандартів підприємства, організації, установи;
- встановлення єдиних вимог до змісту та якості професійної діяльності, узгодження назв професій (професійних назв робіт, посад), упорядкування видів трудової діяльності.

Освітні стандарти для:

- розроблення освітніх стандартів / програм і навчальних модулів, навчально-методичних матеріалів для всіх форм і видів освіти, підвищення кваліфікації педагогічних / науково-педагогічних працівників;

- розвитку матеріально-технічної бази закладів освіти та освітніх інноваційних технологій.

Дуже важливою сферою застосування професійних стандартів є оцінювання та присвоєння / підтвердження кваліфікацій для:

- розроблення системи оцінювання результатів навчання (методи оцінювання, допуск до оцінювання та порядок оцінювання);

- формування єдиних критеріїв оцінювання результатів навчання здобувачів професійних кваліфікацій, незалежно від шляхів їх отримання (формальна, неформальна чи інформальна освіта);

- проведення процедур встановлення відповідності обсягу компетентностей здобувача відповідному професійному стандарту, за результатами якої може бути визнано здобуті ним результати навчання і відповідно присвоєно / підтверджено професійну кваліфікацію;

- встановлення рівня компетентності (здатності) особи виконувати одну трудову функцію чи їх набір;

- зіставлення і міжнародного визнання професійних кваліфікацій.

У Національному Класифікаторі професій ДК 003:2010 за Кодом КП 3413 [18] та Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників [19] відсутні кваліфікаційні вимоги до професії — ріелтор.

За роки незалежності, так і не сформовано систему освітньо-професійної підготовки спеціалістів цього функціонального напрямку за єдиним державним стандартом. Такий стан речей призводить до того, що питаннями ріелторства займаються всі бажачі незалежно від освіти, практичних навичок, рівня професійної свідомості. При цьому втрачає держава, споживач і, у першу чергу, ріелтор [20].

З 1 березня 2019 року в Україні діє добровільний гармонізований методом підтвердження національний стандарт ДСТУ EN 15733:2019 (EN 15733:2009, IDT) "Послуги агентів з нерухомості". Вимоги до надання послуг агентів з нерухомості" [21]. Оскільки він добровільний, то його застосування — предмет саморегулювання ринку. Саме ринок повинен сформулювати вимоги до своїх учасників та контролювати його дотримання.

У більшості зарубіжних країн, а у Європейському Союзі у всіх країнах, законодавчо закріплені вимоги до проходження страховими посередниками мінімально необхідної спеціальної підготовки. Ці вимоги різняться, а саме мінімальні терміни професійного навчання в різних країнах складають від двох тижнів до декількох місяців. Функції контролю за професійною підготовкою і підвищенням кваліфікації посередників покладаються як на органи страхового нагляду так і на громадські і саморегулювальні організації страховиків та посередників.

Відповідно затверджуються програми учбових курсів, кваліфікаційні вимоги, порядок проведення іспитів тощо. Найсуворіше контролюється професійний рівень брокерів — фізичних осіб і керівників брокерських організацій. Найменші вимоги до агентів, що працюють за сумісництвом. Крім того, іноді від проходження спеціальної підготовки можуть бути звільнені особи,



що мають тривалий стаж роботи у сфері страхового посередництва [22].

Як свідчить зарубіжний досвід навчанням оцінювачів займаються навчальні центри створені саморегульованими організаціями (СРО), які зацікавлені в професійній підготовці фахівців. Підтвердження кваліфікації відбувається на компетентнісній основі відповідно національних рамок кваліфікацій та відповідних професійних стандартів [23].

В Україні, на жаль відсутній такий важливий елемент, як професійні вимоги до кваліфікації посередників, відсутні як професійні так і освітні стандарти їх навчання всупереч потребам ринку.

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

Ринок професійної підготовки та підтвердження кваліфікації посередниками на ринку житла в Україні на жаль, залишається не розвинутим. За роки незалежності, так і не сформовано систему освітньо-професійної підготовки ріелтора/брокера, зберігається монополія щодо здійснення оціночної діяльності в особі Фонду Держмайна, відсутній такий важливий елемент, як професійні вимоги до кваліфікації страхових посередників, відсутні як професійні так і освітні стандарти їх навчання всупереч потребам страхового ринку.

Реалізація компетентнісного підходу у підготовці та підвищенні професійного рівня українських посередників дозволить поліпшити якість обслуговування клієнтів. Збільшення на ринку високопрофесійних посередників дозволить розвиватися і системі їх регулювання. Таке регулювання може здійснюватися не лише через органи державного нагляду, але й через інститути саморегулювання (об'єднання страхових посередників). З огляду на викладене, необхідними першочерговими кроками щодо формування компетентнісно-орієнтованої підготовки посередників /комерційних учасників інфраструктури ринку житла є розробка відповідних професійних стандартів для ріелтора/брокера, суб'єкта оціночної діяльності, страхового агента та інших професійних учасників ринку житла ґрунтуючись на компетентнісному підході. Відповідно затвердження відповідного стандарту дозволить НАК здійснювати акредитацію відповідних кваліфікаційних центрів де буде можливим підтвердити бажаним свою кваліфікацію. Найкращим запобіжником виступає цивілізований ринок та відкриті загальнодоступні реєстри.

#### Література:

1. Лузан П. Г., Пашенко Т. М., Ваніна Н. М., Колісник Н. В. Стандартизація професійної освіти на основі компетентнісного підходу. ScienceRise: Pedagogical Education, 2018. 5, 32—35.
2. Ковтунець В., Поліщук Н. Кваліфікації, результати навчання та компетентності. Термінологічні проблеми. Міжнародний науковий журнал "Університети і лідерство" International Scientific Journal of Universities and Leadership. 2021. 2 (12). С 53—65.
3. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Мельник С. В., Кравець Ю. І. Професійні стандарти і кваліфікації у країнах з високорозвинутою економікою. Київ: Поліграфсервіс. 2014. 174 с.

4. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

5. Пометун О. І. Теорія та практика послідовної реалізації компетентнісного підходу в досвіді зарубіжних країн. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики; під заг. ред. О. В. Овчарук. Київ: К.І.С., 2004. С. 15—24.

6. Болотов В. А., Сериков В. В. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе. Педагогика. 2003. № 10. С.8—14.

7. About the ENIC-NARIC Networks. URL: <https://www.enic-naric.net>

8. Захарченко В. М., Міусов М. В., Парменова Д. Г. Рамки кваліфікацій у Європейському освітньому просторі. навч.-метод. посіб. Одеса: НУ "ОМА", 2017. 88 с.

9. Directive 2005/36/EC of the European Parliament and of the Council on the recognition of professional qualifications. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32005L0036>

10. ESCO / European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/esco>

11. Семигіна Т., Баланюк Ю. Формування політики щодо професійних кваліфікацій у контексті глобальної освітньої та трудової мобільності. Модернізація публічного управління в умовах глобальних змін світового простору. Львів-Торунь: Ліга-Прес, 2021. С. 109—136. URL: <https://bit.ly/3FBO542>

12. Про затвердження Плану заходів щодо впровадження Національної рамки кваліфікацій: Розпорядження КМУ від 14.12.2016 р. № 1077-р. URL: [https://osvita.ua/legislation/Vishya\\_osvita/29406/](https://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/29406/)

13. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова КМУ від 23.11.2011 № 1341. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF/paran12#n123Закон>

14. Деякі питання Національного агентства кваліфікацій: Постанова КМУ від 05.12.2018 р. № 1029. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1029-2018-%D0%BF#Text>

15. Деякі питання акредитації кваліфікаційних центрів: Постанова КМУ від 22.09.2021 р. № 986. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/986-2021-%D0%BF#Text>

16. Про затвердження Порядку присвоєння та підтвердження професійних кваліфікацій кваліфікаційними центрами: Постанова КМУ від 15.09.2021 р. № 956. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/956-2021-%D0%BF#Text>

17. Пуховська Л. Розвиток кваліфікацій і професійних стандартів у країнах Європейського Союзу. Порівняльно-педагогічні студії. 2014. № 4. С. 61—69. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppstud\\_2014\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppstud_2014_4_11)

18. Державний класифікатор ДК 003:2010. URL: <http://kodeksy.com.ua/buh/kp.htm>

19. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Затверджено наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 р. № 336. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1046.440.0>

20. Міненко М. Легітимізація ріелторства як галузі у сфері економічних послуг. Матеріали Національного форуму "Нерухомість України". Київ. 6-7 груд. 2012 р. 14 с.

21. Національний стандарт ДСТУ EN 15733:2019 (EN 15733:2009, IDT) Послуги агентів з нерухомості. Вимоги до надання послуг агентів з нерухомості. URL: <https://www.asnu.net/pages/558/>

22. Пікус Р., Терещенко О. Міжнародний досвід діяльності страхових посередників. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2009. № 107—108. С. 20—23.

23. Як (не) варто реформувати ринок оцінки в Україні URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3512604-ak-ne-var-to-reformuvati-rinok-ocinki-v-ukraini.html>

References:

1. Luzan, P.H. Paschenko, T.M. Vanina, N.M. and Kolisnyk, N.V. (2018), "Standardization of professional education based on the competency approach", ScienceRise: Pedagogical Education, vol. 5, pp. 32—35.

2. Kovtunets', V. and Polischuk, N. (2021), "Qualifications, learning outcomes and competences. Terminological problems", Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Universytety i liderstvo" International Scientific Journal of Universities and Leadership, vol. 2 (12), pp. 53—65.

3. Pukhovs'ka, L.P. Vornachev, A.O. Mel'nyk, S.V. and Kravets', Yu.I. (2014), Profesijni standarty i kvalifikatsii u krainakh z vysokorozvynutoiu ekonomikoju [Professional standards and qualifications in countries with highly developed economies], Polihrafservis, Kyiv, Ukraine.

4. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "On Education", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (Accessed 10 Feb 2023).

5. Pometun, O.I. (2004), "Theory and practice of consistent implementation of the competence approach in the experience of foreign countries. Competency approach in modern education: world experience and Ukrainian perspectives", Biblioteka z osvith'oi polityky [Library on educational policy], K.I.S., Kyiv, Ukraine, pp. 15—24.

6. Bolotov, V.A. and Serykov, V.V. (2003), "Competency model: from idea to educational program", Pedahohyka, vol. 10, pp. 8—14.

7. ENIC-NARIC Networks (2023), available at: <https://www.enic-naric.net> (Accessed 10 Feb 2023).

8. Zakharchenko, V.M. Miiusov, M.V. and Parmenova, D.H. (2017), Ramky kvalifikatsij u Yevropejs'komu osvith'omu prostori [Framework of qualifications in the European educational space], NU "OMA", Odesa, Ukraine.

9. European Parliament and of the Council (2005), "Directive 2005/36/EC of the European Parliament and of the Council on the recognition of professional qualifications", available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32005L0036> (Accessed 10 Feb 2023).

10. European Commission (2023), "ESCO", available at: <https://ec.europa.eu/esco> (Accessed 10 Feb 2023).

11. Semyhina, T. and Balaniuk, Yu. (2021), "Formation of policy on professional qualifications in the context of

global educational and labor mobility", Modernizatsiia publicnoho upravlinnia v umovakh hlobal'nykh zmin svitovoho prostoru [Modernization of public administration in conditions of global changes in the world space], Liha-Pres, L'viv, Ukraine, pp. 109–136, available at: <https://bit.ly/3FBO542> (Accessed 10 Feb 2023).

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Resolution "On the approval of the Action Plan for the implementation of the National Qualifications Framework", available at: [https://osvita.ua/legislation/Vishya\\_osvita/29406/](https://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/29406/) (Accessed 10 Feb 2023).

13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2011), Resolution "On the approval of the National Framework of Qualifications", available at: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF/paran12#n12Zakon> (Accessed 10 Feb 2023).

14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), Resolution "Some issues of the National Qualifications Agency", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1029-2018-%D0%BF#Text> (Accessed 10 Feb 2023).

15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "Some issues of accreditation of qualification centers", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/986-2021-%D0%BF#Text> (Accessed 10 Feb 2023).

16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On approval of the Procedure for assignment and confirmation of professional qualifications by qualification centers", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/956-2021-%D0%BF#Text> (Accessed 10 Feb 2023).

17. Pukhovs'ka, L. (2014), "Development of qualifications and professional standards in the countries of the European Union", Porivnial'no-pedahohichni studii, vol. 4, pp. 61—69, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppstud\\_2014\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppstud_2014_4_11) (Accessed 10 Feb 2023).

18. Classifier of professions (2023), available at: <http://kodeksy.com.ua/buh/kp.htm> (Accessed 10 Feb 2023).

19. Ministry of Labor and Social Policy of Ukraine (2004), "Directory of qualification characteristics of employees' professions", available at: <http://zakon.nau-ua/doc/?uid=1046.440.0> (Accessed 10 Feb 2023).

20. Minenko, M. (2012), "Legitimization of real estate as an industry in the field of economic services", Materialy Natsional'noho forumu "Nerukhomist' Ukrainy" [Materials of the National Forum "Real Estate of Ukraine"], Kyiv, Ukraine, 6—7 dec.

21. Ukrainian research and training center for standardization problems (2019), "National standard DSTU EN 15733:2019 (EN 15733:2009, IDT) Services of real estate agents. Requirements for providing services of real estate agents", available at: <https://www.asnu.net/pages/558/> (Accessed 10 Feb 2023).

22. Pikus, R. and Tereschenko, O. (2009), "International experience of insurance intermediaries", Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka, vol. 107—108, pp. 20—23.

23. Amfiteatrov, O. (2022), "How (not) to reform the evaluation market in Ukraine", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3512604-ak-ne-var-to-reformuvati-rinok-ocinki-v-ukraini.html> (Accessed 10 Feb 2023).

*Стаття надійшла до редакції 23.02.2023 р.*

*І. В. Ушаков,*

*аспірант, Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту;  
начальник відділу міжнародного військового співробітництва,*

*Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського, м. Київ*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0231-085X>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.5.146

# СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА У СЕКТОРІ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ

I. Ushakov,

Postgraduate student, Institute of Public Administration and Research in Civil Protection; Head of the Department of International Military Cooperation, National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskyi, Kyiv

## THE CURRENT STATE OF IMPLEMENTATION OF CIVIL-MILITARY COOPERATION IN THE SECURITY AND DEFENSE SECTOR OF UKRAINE

***Важливість аналізу та узагальнення сучасного досвіду та стану реалізації цивільно-військового співробітництва виникає у зв'язку з необхідністю формування теоретичної основи для удосконалення вітчизняної моделі цивільно-військового співробітництва, як ефективної складової відносин між сектором безпеки і оборони України, цивільним середовищем та політичною владою.***

***Відомо, що запорукою досягнення мети з подолання кризи вважається оптимізація співпраці та співробітництва складових сектору безпеки і оборони та об'єктів цивільного середовища. Важливим є те, що система, а інколи сама модель цивільно-військового співробітництва буде вдосконалюватись на основі аналізу досвіду з подолання кризи.***

***Також слід розуміти, що врегулювання будь-якої кризи відбувається в умовах цивільного середовища, і саме структури цивільно-військового співробітництва дають можливість складовим сектору безпеки і оборони вирішити поставлені задачі чітко, скоординовано з цивільним сектором та з урахуванням регіональних особливостей.***

***У даній статті здійснено ретроспективний аналіз передумов створення, організації та функціонування структур цивільно-військового співробітництва у складових сил оборони України, а саме у Збройних Силах України та у Національній гвардії України. Розкрито основні завдання та структуру Центрального управління цивільно-військового співробітництва Генерального штабу Збройних Сил України. Окреслено питання підготовки відповідних фахівців у системах вищої військової освіти та курсової підготовки. З'ясовано питання реалізації цивільно-військового співробітництва у Національній гвардії України, а саме її структура та основні завдання.***

**Важливість дослідження також обумовлюється необхідністю розуміння сутності, функцій та завдань цивільно-військового співробітництва складових сил оборони України, як необхідного механізму реалізації взаємовідносин між суспільством та складовими частинами силового блоку сектору безпеки і оборони України, що в поєднанні з досвідом функціонування аналогічних структур НАТО та ООН під час проведення місій та операцій, повинен стати потужним інструментом в протидії повномасштабній збройній агресії з боку Російської Федерації з урахуванням політичних, економічних, соціальних, інфраструктурних та інформаційних факторів, на додачу до суто військових.**

***The importance of analyzing and summarizing modern experience and the state of implementation of civil-military cooperation arises in connection with the need to form a theoretical basis for improving the domestic model of civil-military cooperation, as an effective component of relations between the security and defense sector of Ukraine, the civil environment and political power.***

***It is known that the key to achieving the goal of overcoming the crisis is the optimization of cooperation of the components of the security and defense sector and objects of the civilian environment. It is important that the system, and sometimes the model of civil-military cooperation itself, will be improved based on the analysis of experience in overcoming the crisis.***

***It should also be understood that the settlement of any crisis takes place in a civilian environment, and it is the structures of civil-military cooperation that enable the components of the security and defense sectors to solve the tasks clearly, in coordination with the civilian sector and taking into account regional characteristics.***

***In this article, a retrospective analysis of the prerequisites for the creation, organization and functioning of structures of civil-military cooperation in the components of the defense forces of Ukraine, namely in the Armed Forces of Ukraine and the National Guard of Ukraine, is carried out. The main tasks and structure of the Central Department of Civil-Military Cooperation of the General Staff of the Armed Forces of Ukraine have been revealed. The issue of training relevant specialists in the systems of higher military education and course training is outlined. The issue of implementing civil-military cooperation in the National Guard of Ukraine, namely its structure and main tasks, has been clarified.***

***The importance of the research is also determined by the need to understand the essence, functions and tasks of civil-military cooperation of the constituent forces of the defense forces of Ukraine, as a necessary mechanism for the implementation of relations between society and the constituent parts of the power block of the security and defense sector of Ukraine, which, in combination with the experience of the operation of similar NATO and UN structures during the missions and operations, should become a powerful tool in countering full-scale armed aggression by the Russian Federation, taking into account political, economic, social, infrastructural and informational factors, in addition to purely military ones.***

*Ключові слова: сектор безпеки і оборони України, сили оборони України, цивільно-військове співробітництво.*

*Key words: security and defense sector of Ukraine, defense forces of Ukraine, civil-military cooperation.*

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

Проблема взаємовідносин між сектором безпеки і оборони, цивільним середовищем та політичною владою в зоні ведення операцій (бойових дій), тим більше на території власної держави, органами військового управління (на стратегічному та оперативному рівнях) та військовими частинами та підрозділами (на тактичному рівні) — до 2014 року майже не розглядалася.

Аналіз політичної та безпекової ситуації в Україні на початку 2014 року, свідчить про неефективність існуючих на той час підходів до проведення заходів, направлених на здобуття довіри та покращення співпраці між цивільним сектором, Збройними Силами України (далі — ЗС України) та іншими складовими сил оборони України в районах постійної дислокації військових частин та проведення операції.

Необхідний досвід у цьому напрямку був отриманий нашими військовими в ході виконання завдань під час участі в міжнародних операціях з підтримання миру та

безпеки (далі — МОПМБ) в Республіці Косово (на території колишньої Югославії), в Республіці Ірак та Ісламській Республіці Афганістан. Був накопичений унікальний досвід щодо виконання завдань з організації взаємодії з місцевими органами влади та наданні допомоги місцевому населенню. Це підтвердило важливість здійснення заходів цивільно-військового співробітництва (далі — ЦВС), які поряд із заходами створення та підготовки національних сил безпеки Іраку були визначальними у стабілізації ситуації та зменшенні загрози диверсійно-терористичної діяльності з боку ісламських збройних формувань проти українського миротворчого контингенту.

Після виведення українського військового контингенту з території Республіки Ірак, для узагальнення здобутого досвіду в Об'єднаному оперативному командуванні ЗС України, був створений відділ ЦВС. Але після реорганізації Об'єднаного оперативного командування ЗС України відділ було скорочено, а всі роботи щодо подальшого розвитку цивільно-військових відносин було припинено.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, У ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ЦІЄЇ ПРОБЛЕМИ**

Серед дослідників цивільно-військового співробітництва в Україні слід відзначити Н.В. Васюкову, Ю.А. Калагіна, І.М. Коропатніка, О.В. Минька, О.О. Ноздрачева, В.В. Попова, О.Ф. Сальнікову, Е.В. Тітко, Н.П. Христинченко, І.Р. Чобіт тощо. Праці зазначених дослідників можуть бути теоретичним підґрунтям компаративного аналізу визначення поняття цивільно-військового співробітництва, усвідомлення його мети, визначення основних функцій та завдань для складових сил оборони України. Проте не повністю дослідженим залишається стан реалізації цивільно-військового співробітництва у секторі безпеки і оборони України.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

У даній статті автор ставить за мету розглянути передумови створення структур цивільно-військового співробітництва та сучасний стан його реалізації у складових сектору безпеки і оборони України в умовах повномасштабної військової агресії Російської Федерації проти України. Це дасть можливість в подальшому сформулювати основи для вдосконалення моделі цивільно-військового співробітництва сектору безпеки і оборони України.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Початок конфронтації на сході нашої держави у 2014 році ознаменувався активною протидією місцевого населення будь-яким діям військових підрозділів ЗС України. Зокрема, численні пікети жителів сіл та міст Донбасу стояли на заваді передислокації та розміщенню військових частин, розвантаженню військової техніки, облаштуванню бойових позицій тощо. Зокрема, всі

засоби масової інформації (далі — ЗМІ) облетіли кадри, на яких місцеві жителі зупинили колону і забрали кілька бойових машин, що згодом поступили на озброєння терористичних підрозділів.

Поступово в Генеральному штабі ЗС України виникло розуміння у необхідності створення групи фахівців ЦВС, яка буде цілеспрямовано займатися налагодженням взаємодії з цивільним населенням територій, де перебувають українські військові підрозділи, органами місцевого самоврядування, використовуючи при цьому досвід участі у різноманітних МОПМБ (як свій, так і держав-членів НАТО).

Перші підрозділи ЦВС ЗС України у зоні антитерористичної операції (далі — АТО) у складі двох груп приступили до роботи 10 червня 2014 року. Свої обов'язки вони виконували на півдні Херсонської та заході Донецької областей. Для них було визначено такі завдання: організація взаємодії між цивільним сектором, правоохоронними структурами та підрозділами ЗС України; допомога цивільному населенню та сприяння командирам підрозділів ЗС України у виконанні визначених завдань. Слід відзначити, що пілотний проект виявився вдалим та постійно зазнавав удосконалення. В ході ротаций теорія перевірялась на практиці. З набуттям досвіду, склад і структура групи ЦВС змінювалися. Згодом до роботи у складі груп ЦВС стали залучати не тільки досвідчених військовослужбовців, а й цивільних фахівців, які добровільно погодилися працювати у сфері налагодження діалогу між ЗС України та населенням Донеччини.

Перед ротацією в зону проведення операції офіцери груп ЦВС проходили ретельний відбір та відповідний курс підготовки на базі Національного університету оборони України (далі — НУОУ) за участю "інструкторів Об'єднаного командування сил НАТО "Брюнсум", центрів підвищення кваліфікації збройних сил ФРН, США, Італійської Республіки, представників МВС, СБУ та громадських об'єднань" [1].

Основними завданнями груп ЦВС стали:

— організація взаємодії між цивільним сектором та підрозділами ЗС України (співпраця з місцевою адміністрацією населених пунктів, звільнених від окупації; робота з цивільним населенням щодо роз'яснення завдань та цілей АТО);

— допомога цивільному населенню, яке постраждало внаслідок бойових дій (гуманітарна допомога: евакуація цивільного населення з найбільш постраждалих районів та населених пунктів; надання засобів першої необхідності та продуктів харчування населенню, яке не бажає залишати місця проживання; допомога у відновленні інфраструктури населених пунктів, що постраждали під час ведення бойових дій);

— сприяння командирам підрозділів ЗС України у виконанні завдань, що пов'язані з діяльністю серед цивільного населення (координація допомоги волонтерів, урядових/неурядових організацій, міжнародної допомоги; робота зі ЗМІ; здійснення пошуку та евакуації тіл загиблих військовослужбовців сил оборони, в тому числі з території, що тимчасово не контролюється Урядом України; збір інформації щодо військовополонених ЗС України, інших військових формувань (далі — ІВФ)

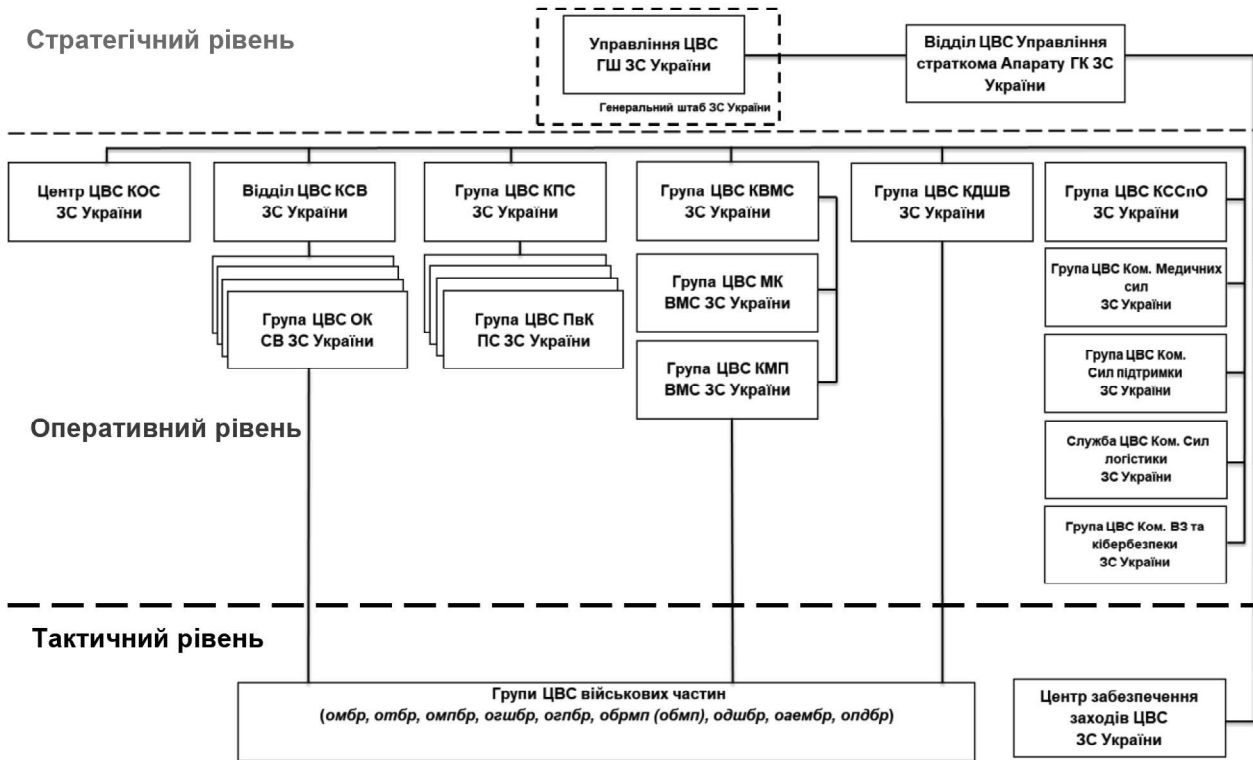


Рис. 1. Структура цивільно-військового співробітництва Збройних Сил України

та правоохоронних органів (далі — ПрО) та участь у їх обміні (визволенні) тощо).

Також наприкінці 2014 року, відповідно до спільної директиви Міністерства оборони України та Генерального штабу ЗС України, було створено Управління ЦВС ЗС України з відповідною організаційно-штатною структурою, яке підпорядковувалось безпосередньо начальнику Генерального штабу — Головнокомандувачу ЗС України.

Нарощувалась позитивна динаміка діяльності груп ЦВС, а саме:

- започатковано співпрацю з батальйонами територіальної оборони (далі — ТрО), Національної гвардії України (далі — НГ України) та Міністерством внутрішніх справ України (далі — МВС України) з метою збору та обміну інформацією;
- започатковано співпрацю з Міжнародним Червоним Хрестом та Товариством Червоного Хреста України з питань надання першої медичної допомоги під час бойових дій;
- залучено ЗМІ до висвітлення діяльності ЗС України в зоні АТО, а потім операції Об'єднаних сил (далі — ООС) (започатковано співпрацю з телевізійними компаніями СТБ, 1+1, Інтер, Громадське ТВ, ВВС, CNN, Аль — Джазіра та іншими);
- створено умови для повернення представників органів місцевої влади та правоохоронних органів до звільнених населених пунктів;
- залучено сили та засоби місцевих громад та організацій для відновлення інфраструктури населених пунктів Донецької області;
- організована спонсорська допомога вугіллям для шкіл та інтернатів Волноваського та Маріїнського районів Донецької області;

- започатковано Гуманітарний проект ЗС України "ЕВАКУАЦІЯ 200" щодо пошуку та евакуації тіл загиблих військовослужбовців ЗС України, ІВФ та ПрО з тимчасово окупованої території Донецької та Луганської областей;

- започатковано обмін інформацією з представниками активних місцевих громад щодо сприяння діяльності підрозділам ЗС України у відновленні миру та порядку у населених пунктах Донецької області.

В свою чергу сформоване Управління ЦВС ЗС України сфокусувало свою роботу на наступних напрямках:

- організація ЦВС ЗС України;
- проведення заходів з формування позитивної громадської думки щодо діяльності ЗС України;
- участь в аналізі соціально-політичної, економічної, релігійної, демографічної, екологічної, санітарно-епідеміологічної обстановки та прогнозуванні її впливу на виконання військовими частинами (підрозділами) ЗС України завдань за призначенням тощо.

Окремо слід зазначити, що Управління ЦВС ЗС України взяло на себе функцію планування, організації, координації репатріаційних заходів та пошукової роботи, що непридатне для функцій та завдань структур ЦВС держав-членів НАТО. У складі Управління був сформований відділ репатріаційних заходів та пошукової роботи, в обов'язки якого входило:

- планування заходів з питань організації пошукових заходів, ексгумації (вилучення), евакуації та транспортування тіл (останків) загиблих військовослужбовців ЗС України, ІВФ та ПрО до закладів судово-медичної експертизи та у подальшому транспортування до місць остаточного поховання;
- здійснення інформаційного та психологічного супроводження сімей зниклих безвісти (загиблих);

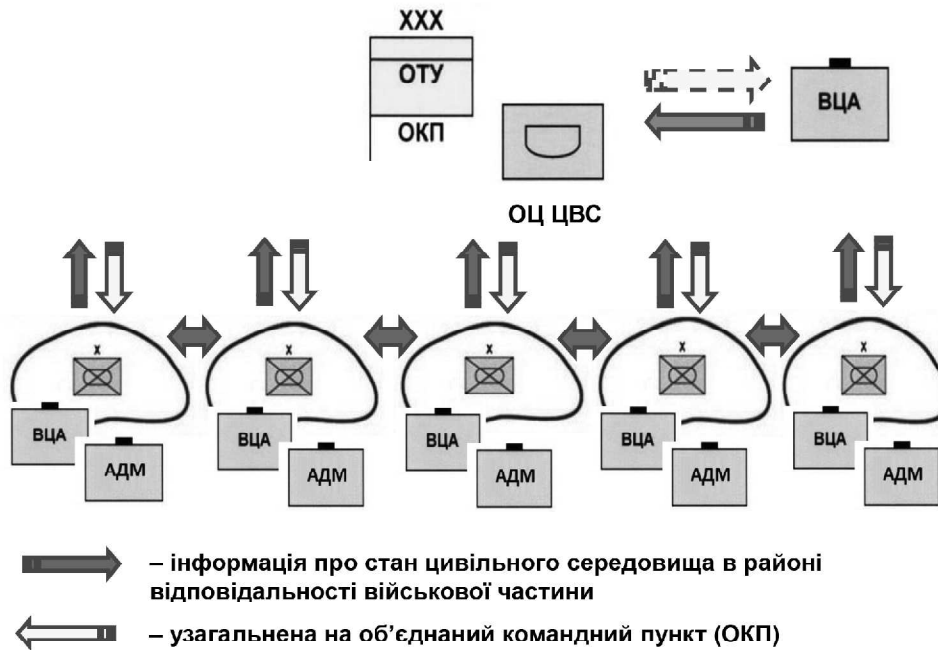


Рис. 2. Порядок обміну інформації при цивільно-військовій взаємодії

— взаємодія з органами військового управління, правоохоронними органами, державними (недержавними) інституціями, долученими до пошуку зниклих безвісти з питань встановлення місцезнаходження зниклих безвісти військовослужбовців;

— координація виконання заходів групами транспортування та пошуку тіл загиблих військовослужбовців, які реалізують практичну фазу пошукових заходів, евакуацію (вилучення) та транспортування тіл (останків) загиблих (померлих) військовослужбовців ЗС України, ІВФ та ПрО до закладів судово-медичної експертизи, а у подальшому до місць остаточного поховання та вшанування.

В рамках реалізації Гуманітарного проекту ЗС України "ЕВАКУАЦІЯ 200", репатріаційних заходів та пошукової роботи була налагоджена міжвідомча взаємодія з Міністерствами (відомствами) України, міжнародними (неурядовими) організаціями, а саме:

— Департаментом карного розшуку та Головним слідчим управлінням Національної поліції України;

— Головним слідчим управлінням Служби безпеки України;

— закладами судово-медичної експертизи Міністерства охорони здоров'я України та Асоціацією судових медиків України;

— Державним науково-дослідним експертно-криміналістичним центром Міністерства внутрішніх справ України;

— Об'єднаним центром з координації пошуку, звільнення незаконно позбавлених волі осіб у районі здійснення заходів із забезпечення Національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях;

— делегацією Міжнародного Комітету Червоного Хреста в Україні та Товариства Червоного Хреста України;

— районними (обласними) державними адміністраціями тощо.

Схематично структуру ЦВС ЗС України, що сформувалась в період з 2014 року до повномасштабної збройної агресії з боку Російської Федерації, можна показати у такому вигляді (див. рис. 1).

Слід зазначити, що за досвідом сучасних конфліктів певною мірою зникає чітке розмежування між стратегічними, оперативними та тактичними діями, а в деяких випадках, вирішення завдань тактичного масштабу забезпечує досягнення конкретних стратегічних цілей. Також, в окремих випадках, виконання заходів ЦВС на тактичному рівні забезпечує успіх у досягненні оперативних цілей.

Зауважимо, що відповідно до ст. 1 Закону України "Про військово-цивільні адміністрації" [2], "... для виконання повноважень місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування у випадках, встановлених цим Законом, в районі відсічі збройної агресії Російської Федерації, зокрема в районі проведення антитерористичної операції можуть утворюватися військово-цивільні адміністрації". Перші військово-цивільні адміністрації (далі — ВЦА) були створені ще на початку 2015 року.

Як зазначає у своїй праці В.В. Дуглер: "військово-цивільні адміністрації вимушено створюються як тимчасові органи з елементами військової організації управління для забезпечення безпеки та нормалізації життєдіяльності населення в районі проведення збройної відсічі агресії, що не має на меті зміну та (або) скасування конституційно закріпленого права територіальних громад на місцеве самоврядування" [3, с. 108]. А посередньо управління "здійснюється в унікальній формі цивільно-військового співробітництва — у формі взаємодії цивільної та військової адміністрацій, спрямованої на забезпечення першочергового виконання сектором безпеки і оборони завдань щодо захисту суверенітету та недоторканності державної території, забез-

печення громадського порядку і безпеки, а також суспільно-політичних та соціально-економічних процесів розвитку територій з урахуванням особливостей проведення відсічі збройній агресії" [3, с. 108].

Також, для забезпечення початкового етапу цивільно-військової взаємодії з суб'єктами цивільного середовища (далі — ЦС) та виконання завдань цивільно-військового характеру, були створені Об'єднані центри ЦВС (далі — ОЦ ЦВС) у м. Краматорськ, м. Сєвєродонецьк та м. Маріуполь. Відповідно до положень [4] "ОЦ ЦВС належать до тимчасово створених підрозділів ЦВС у районі проведення військової операції. За досвідом військових операцій, під егідою НАТО центри ЦВС можуть бути мобільними або стаціонарними. Це об'єкти ЦВС, де мають місце взаємодія і обмін інформацією між збройними силами, цивільними організаціями, місцевою владою і населенням".

Безпосередньо обмін інформацією між військовими та цивільними структурами можна схематично зобразити (див. рис. 2, відповідно до матеріалів Курсу для підготовки фахівців ЦВС на базі НУОУ) таким чином.

Цивільно-військове співробітництво у наведеній схемі реалізується шляхом координації зусиль цивільних адміністрацій та сектору безпеки і оборони України.

На початку 2022 року, Управління ЦВС ЗС України було реорганізовано в Центральне управління цивільно-військового співробітництва Генерального штабу Збройних Сил України (далі — Центральне управління J9), яке підпорядковується безпосередньо начальнику Генерального штабу ЗС України.

Центральне управління J9 є структурним підрозділом Генерального штабу Збройних Сил України, який призначений для планування, організації, координації заходів ЦВС та репатріаційних заходів і пошукової роботи, контролю за їх виконанням у ЗС України.

Основними завданнями Центрального управління J9 є:

- планування, організація, координація заходів ЦВС та контроль за їх виконанням;
- організація цивільно-військової взаємодії з об'єктами ЦС;
- організація заходів щодо захисту цивільного населення та координація гуманітарної діяльності;
- організація та координація репатріаційних заходів і пошукової роботи;
- організація підготовки та надання інформаційно-аналітичних матеріалів про стан роботи у сфері ЦВС та контроль за їх опрацюванням.

Наразі до складу Центрального управління J9 організаційно входять такі структурні підрозділи:

- відділ планування цивільно-військового співробітництва;
- відділ цивільно-військової взаємодії;
- відділ гуманітарної діяльності та програм захисту цивільного населення;
- відділ репатріаційних заходів;
- відділ пошукової роботи;
- інформаційно-аналітичний відділ;
- група медіа комунікацій;
- загальна група.

Крім того, відповідно до положень [5], було визначено структуру, основні завдання, особливості комплектування, підготовки та проведення ротації особового складу підрозділів ЦВС, які входять до сил і засобів сухопутних угруповань військ, створених для участі у відбитті збройної агресії Російської Федерації". До згаданих "підрозділів ЦВС угруповань військ належать:

- підрозділи (відділи, відділення, групи) ЦВС пунктів управління створених угруповань військ;
- мобільні групи ЦВС;
- групи та окремі, передбачені штатами посади ЦВС штабів військових частин ЗС України;
- групи транспортування та пошуку тіл загиблих військовослужбовців.

Також, за необхідності, до структури підрозділів ЦВС угруповань військ можуть бути включені:

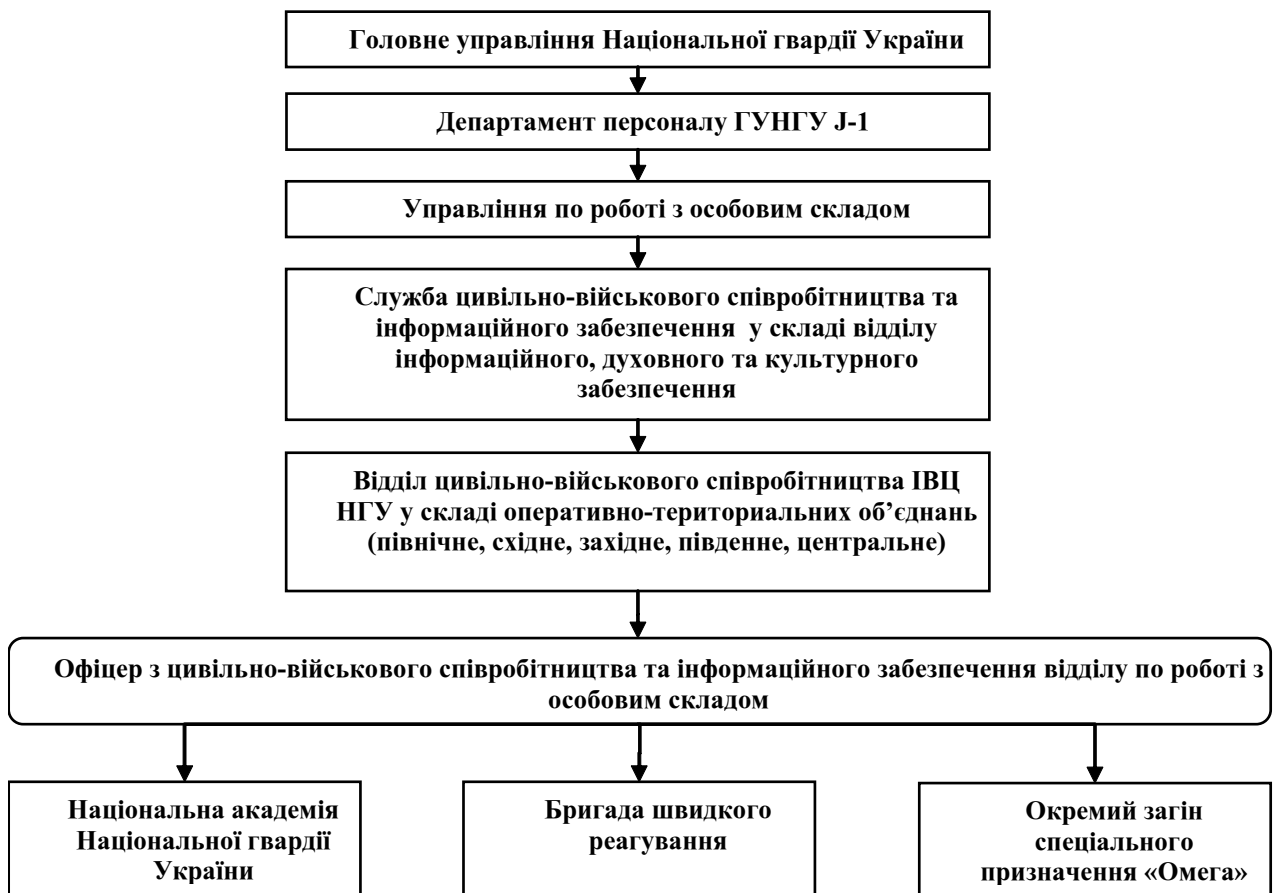
- ОЦ ЦВС;
- військовослужбовці підрозділів ЦВС ЗС України, які тимчасово направлені до обласних військових адміністрацій з метою виконання завдань ЦВС в інтересах створених угруповань військ" [5].

Поряд із завданнями відповідно до основних завдань та функцій ЦВС ЗС України, підрозділи ЦВС угруповань військ беруть участь у:

- "запроваджені та здійсненні заходів правового режиму воєнного стану (у межах компетенції);
- сприянні (з дотриманням вимог збереження державної таємниці та недопущення витоку інформації з обмеженим доступом) суб'єктам ЦС в отриманні об'єктивної, достовірної, оперативної інформації про зміни в обстановці та діяльність сил оборони, в першу чергу у разі виникнення загрози життю та здоров'ю мирного населення, запровадженні певних обмежень конституційних прав та свобод з метою недопущення (припинення) поширення неправдивих чуток, панічних настроїв цивільного населення тощо;
- організації доступу ремонтних та піротехнічних бригад до місць проведення робіт щодо відновлення пошкодженої і зруйнованої інфраструктури, очищення місцевості, об'єктів господарювання, інфраструктури від вибухонебезпечних предметів;
- організації доступу медичного персоналу, представників вітчизняних та міжнародних гуманітарних (благодійних) організацій до суб'єктів та об'єктів цивільного середовища з метою з'ясування існуючих потреб та надання відповідної допомоги;
- сприянні спеціальним групам, які створені місцевими адміністраціями та виконують гуманітарну місію, спрямовану на вилучення тіл (останків) осіб, померлих (загиблих) у зв'язку із збройною агресією проти України;
- виконанні заходів з вилучення (ексгумації), транспортування (евакуації) тіл (останків) загиблих, пошуку зниклих безвісти (у рамках реалізації гуманітарного проекту ЗС України "НА ЩИТІ") та комплексу репатріаційних заходів" [5].

Також відмітимо, що в Україні було організовано підготовку фахівців ЦВС на двох рівнях, а саме: у системі вищої військової освіти (у навчальних закладах Міністерства оборони України) та в системі курсової підготовки.





**Рис. 3. Структура цивільно-військового співробітництва Національної гвардії України**

Так, для забезпечення діяльності органів ЦВС в АТО/ООС та підвищення кваліфікації з питань ЦВС, до 24 лютого 2022 року на базі НУОУ проводились курси для підготовки фахівців ЦВС з урахуванням набутого досвіду в АТО/ООС та МОПМБ.

На замовлення Центрального управління J9 та для організації освітньої діяльності підготовки фахівців ЦВС, у Військовому інституті Київського національного університету імені Тараса Шевченка (на кафедрі правового забезпечення) з 2018 року здійснюється підготовка військових фахівців на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти за освітньо-професійною програмою "Цивільно-військові відносини" та на другому (магістерському) рівні вищої освіти за освітньо-професійною програмою "Організація цивільно-військового співробітництва". По закінченню вишу молодий офіцер може бути призначений на посаду офіцера групи (служби) цивільно-військового співробітництва. Перший випуск відбувся у 2022 році.

Також для підготовки слухачів НУОУ у галузі знань "Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону" за спеціальністю "Військове управління (за видами збройних сил)", проводиться відповідна підготовка за програмами навчальних дисциплін "Організація цивільно-військового співробітництва (за видами збройних сил)".

Якщо розглядати реалізацію ЦВС у інших складових сектору безпеки і оборони України, то можна констатувати, що на сьогодні структури ЦВС перебувають

на стадії започаткування та розвитку. Тільки у Національній гвардії України, що є військовим формуванням з правоохоронними функціями та входить до системи МВС України, з метою недопущення ускладнення гуманітарної ситуації в районах проведення АТО/ООС, виникнення соціальної напруги, а також формування позитивної громадської думки щодо діяльності НГ України, у квітні 2017 року було створено групу ЦВС в складі іміджево-видавничого центру.

Як зазначає у своїй праці О.В. Минько [6, с. 76] "Розгортання ЦВС у НГ України у 2017 р. розпочалося з Головного управління. У складі відділу інформаційної підтримки іміджево-видавничого центру НГ України було створено групу цивільно-військового співробітництва. Надалі у кожному територіальному управлінні НГ України введено посаду старшого офіцера (з цивільно-військового співробітництва та інформаційного забезпечення) відділення по роботі з особовим складом територіального управління. На тактичному рівні функції із ЦВС покладені на органи по роботі з особовим складом військових частин".

На сайті [7] у відкритому доступі можна ознайомитись з визначенням ЦВС НГ України, яке сформульовано як: "систематична, планомірна діяльність Національної гвардії України, по координації та взаємодії з органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, організаціями та громадянами у районах дислокації військових частин та підрозділів Національної гвардії України з

метою формування позитивної громадської думки і забезпечення сприятливих умов для виконання Національною гвардією України покладених завдань та функцій шляхом надання допомоги цивільному населенню у вирішенні проблемних питань життєдіяльності з використанням військових та невійськових сил та засобів".

А основні завдання, покладені на групи та фахівців ЦВС НГ України, що перерахували у своїй праці [8, с. 83—84] дослідники О.В. Минько, І.С. Луговський та М.М. Адамчук, окреслені так:

- організація ЦВС НГ України, забезпечення та реалізація гуманітарних проектів;
- проведення заходів з формування позитивної громадської думки щодо діяльності НГ України, зокрема під час участі в антитерористичних операціях, під час введення правового режиму надзвичайного чи воєнного стану, операціях з підтримання миру і безпеки та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій;
- участь в аналізі соціально-політичної, економічної, релігійної, демографічної, екологічної, санітарно-епідеміологічної обстановки та прогнозування її впливу на виконання військовими частинами (підрозділами) НГ України завдань за призначенням;
- організація взаємодії командування з цивільним населенням, місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та іншими організаціями в районі виконання завдань;
- координація діяльності між НГ України, ЗС України та громадськими організаціями, що стосуються релігійних питань, а також питань, пов'язаних з пошуком тіл (останків) загиблих військовослужбовців;
- організація виконання наказів, директив, розпоряджень командувача і вищого командування з питань цивільно-військових відносин;
- участь у розробленні оперативних (бойових) документів у частині, що стосується цивільно-військових відносин;
- організація забезпечення військ інформацією щодо цивільно-військових відносин у районі їх дислокації та застосування;
- підготовка персоналу зі складу місцевого населення для роботи в органах місцевого самоврядування, силових структурах, бюджетних установах на звільненій території та у міжнародних миротворчих операціях;
- формування позитивної громадської думки і забезпечення сприятливих умов для виконання військовими частинами (підрозділами) Національної гвардії покладених на них завдань;
- сприяння в оповіщенні місцевих жителів про пункти збору тимчасово переміщених осіб та їх переміщення до таборів тимчасово переміщених осіб;
- організація роботи оперативних груп ЦВС на пунктах збору та в тимчасових таборах;
- забезпечення ефективної взаємодії між військовим командуванням та регіональними органами влади, місцевими органами самоврядування, представництвами громадських, неурядових, міжнародних організацій, населенням регіону;
- участь в обміні військовослужбовців ЗС України, ІВФ та ПрО з полону;

— організація роботи з сім'ями військовослужбовців, які зникли безвісти (загинули) під час проведення операції (бойових дій);

— організація співпраці (спільна участь) зі ЗС України з питань ЦВС;

— сприяння регіональним органам влади, представництвам громадських, неурядових, міжнародних організацій, населенню регіону в отриманні об'єктивної, достовірної, оперативної інформації про дії військ (сил) з дотриманням вимог щодо збереження державної таємниці;

— прогнозування можливих проблем гуманітарного характеру та надання військовому командуванню пропозицій щодо їх локалізації та нейтралізації на ранніх стадіях;

— участь у проведенні гуманітарних акцій, заходах військово-патріотичного виховання молоді;

— здійснення заходів інформаційної підтримки діяльності НГ України;

— співпраця з представниками волонтерських рухів, громадських та релігійних організацій;

— співпраця з військово-цивільними адміністраціями, департаментами освіти і науки, соціального захисту".

Структуру ЦВС НГ України схематично зображено на рис. 3 (розроблено автором).

З огляду на розглянуту систему та основні завдання ЦВС НГ України, можна констатувати, що існуюча система ЦВС НГ України з урахуванням існуючих сил та засобів, не спроможна на даному етапі свого становлення виконувати весь обсяг покладених на неї завдань.

Висновки з проведеного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.

Проведений аналіз створення та функціонування структур ЦВС у СБіО України засвідчує, що на сьогодні структури ЦВС, окрім ЗС України, перебувають на стадії започаткування та розвитку. А існуюча система ЦВС НГ України з урахуванням існуючих сил та засобів, не спроможна на даному етапі свого становлення виконувати весь обсяг покладених на неї завдань. Підтверджено, що на сьогодні складові сил оборони України, відповідальні за реалізацію ЦВС, не функціонують як єдина система ЦВС у СБіО України.

Підсумовуючи зазначимо, що успішна боротьба України та українського народу проти агресії Російської Федерації передбачає єдність усіх інституцій, як військових так і цивільних; збереження внутрішньої стабільності та вдосконалення механізмів реалізації ЦВС у секторі безпеки і оборони України, які станом на зараз, не повною мірою вирішують комплексне завдання із забезпечення міцності та внутрішньої стабільності сил оборони. Сучасний досвід створення, організації та функціонування структур ЦВС ЗС України в поєднанні з досвідом функціонування структур ЦВС НАТО та ООН під час проведення місій та операцій, повинен стати ефективним інструментом для впровадження механізмів ЦВС в усі складові сектору безпеки і оборони України.

#### Література:

1. Ткачук П.П., Середенко Л.М., Кізло Л.М., Радзіковський С.А. Особливості діяльності органів цивільно-військового співробітництва на сході України: склад,

завдання та перспективи розвитку / П.П. Ткачук, Л.М. Середенко, Л.М. Кізло, С.А. Радзіковський // Військово-технічний збірник. 2018. № 18. С. 36—40.

2. Про військово-цивільні адміністрації: Закон України від 3 лютого 2015 р. № 141-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text> (Дата звернення: 24.01.2023).

3. Дуглер В.В. Військово-цивільні адміністрації як унікальна форма цивільно-військових відносин в умовах надзвичайних правових режимів. Проблеми цивільного та господарського права. 2019. № 3. URL: <http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2019/3/27.pdf> (Дата звернення: 24.01.2023).

4. Методичний посібник для військ (сил) з питань цивільно-військового співробітництва: затверджений Заступником начальника Генерального штабу Збройних Сил України від 03.09.2019 / Під заг. керівництвом О. Ноздрачова. Київ: Управління цивільно-військового співробітництва Збройних Сил України, 2019. 167 с.

5. Наказ Головнокомандувача Збройних Сил України "Про затвердження Тимчасового положення про підрозділи цивільно-військового співробітництва угруповань військ, створених для участі у відбитті збройної агресії Російської Федерації" від 13.11.2022 р. № 299.

6. Минько О.В. Теоретико-методичні засади формування системи цивільно-військового співробітництва у формуваннях Національної гвардії України. Честь і закон. 2020. № 2 (73). URL: <http://chiz.nangu.edu.ua/article/view/207148/207229> (Дата звернення: 27.01.2023).

7. Цивільно-військове співробітництво Національної гвардії України. Матеріал з Вікіпедії — вільної енциклопедії. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Цивільно-військове\\_співробітництво\\_Національної\\_гвардії\\_України](https://uk.wikipedia.org/wiki/Цивільно-військове_співробітництво_Національної_гвардії_України) (Дата звернення: 28.01.2023).

8. Минько О.В., Луговський І.С., Адамчук М.М. Пропозиції щодо розвитку системи цивільно-військового співробітництва у формуваннях Національної гвардії України та проблемні питання її логістичного забезпечення / О.В. Минько, І.С. Луговський, М.М. Адамчук / Честь і закон. 2019. № 1 (68). С. 79—87.

References:

1. Tkachuk, P.P. Seredenko, L.M. Kizlo, L.M. and Radzikovs'kyj, S.A. (2018), "Features of activities of civil and military cooperation in the Eastern of Ukraine: composition, objectives and prospects of development", Vijs'kovo-tekhnichnyj zbirnyk, vol. 18, pp. 36—40.

2. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "About military-civilian administrations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text> (Accessed 24.01.2023).

3. Duhler, V.V. (2019), "Military-civilian administrations as a unique form of civil-military relations in the conditions of emergency legal regimes", Problemy tsyvil'noho ta hospodars'koho prava, vol. 3, available at: <http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2019/3/27.pdf> (Accessed 24.01.2023).

4. Nozdrachov, O. (2019), Metodichnyj posibnyk dlia vijs'k (syl) z pytan' tsyvil'no-vijs'kovoho spivrobitnytstva: zatverdzhenyj Zastupnykom nachal'nyka Heneral'noho shtabu Zbrojnykh Syl Ukrainy [Methodical manual for troops (forces) on civil-military cooperation], Upravlinnia tsyvil'no-vijs'kovoho spivrobitnytstva Zbrojnykh Syl Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

5. Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine (2022), Order "On approval of the Provisional Regulation on civil-military cooperation units of military groups created to participate in repelling the armed aggression of the Russian Federation" dated 11/13/2022 No. 299.

6. Myn'ko, O.V. (2020), "Theoretical and methodological basics of formation of the system of military-civil cooperation in the formations of the National Guard of Ukraine", Chest' i zakon, vol. 2 (73), available at: <http://chiz.nangu.edu.ua/article/view/207148/207229> (Accessed 27.01.2023).

7. wikipedia (2023), "Civil-military cooperation of the National Guard of Ukraine", available at: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B8%D0%B2%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE-%D0%B2%D1%96%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B5\\_%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%B1%D1%96%D1%82%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%BE\\_%D0%9D%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%97\\_%D0%B3%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%B4%D1%96%D1%97\\_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B8%D0%B2%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE-%D0%B2%D1%96%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B5_%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%B1%D1%96%D1%82%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%BE_%D0%9D%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D0%B3%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%B4%D1%96%D1%97_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8) (Accessed 28.01.2023).

8. Myn'ko, O.V. Luhovs'kyj, I.S. and Adamchuk, M.M. (2019), "Proposition on the development of civil-military cooperation in the formations of the National Guard of Ukraine and the problems of their logistics support", Chest' i zakon, vol. 1 (68), pp. 79—87.

Стаття надійшла до редакції 20.02.2023 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