

# ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 6 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

№ 6 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 16.03.23 р.  
Підписано до друку 16.03.23 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 33.6.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 1603/2.

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 Perezberezeni u format .doc dla Microsoft Word (версія 97-2003) або .rtf. Назва файлу має відповідати прізвищу автора (наприклад: Іванов або Ivanov).

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

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

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

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

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

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

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

4.2. Анкета (скачати на сайті).

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

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

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

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

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

# ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 6 березень 2023 р.

## У НОМЕРІ:

### Економічна наука

Войтко С. В., Гайдучський І. П.

Енергетичні кризи: причини та реакції суспільних інституцій ..... 7

Гульчинська С. О.

Цифровізація як фактор розвитку регіональних економічних систем в умовах становлення постіндустріального суспільства ..... 13

Забаштанський М. М., Сидор І. П.

Державно-приватне партнерство у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад ..... 18

Лось З. В., Толманова З. О.

Інноваційні рішення для забезпечення конкурентних переваг транспортних підприємств України в умовах євроінтеграції ..... 24

Краус К. М., Краус Н. М., Марченко О. В.

Особливості та характер інформаційного забезпечення інвестиційної проєктної діяльності на регіональному рівні ..... 30

Бутенко В. М., Мацола О. А.

Сучасні ризики управління зовнішньоекономічною діяльністю ..... 37

Величко О. П., Луцевич О. М., Ставрат С. С.

Управління проєктами в системі логістичного забезпечення елеваторного агробізнесу ..... 44

Дорошенко Г. О., Давидов В. О., Фрідман О. А.

Формування команд для реалізації інноваційних проєктів ..... 52

Чужиков А. В., Ткачук Ю. Р.

Системні тренди медійного підприємництва в умовах розгортання військових конфліктів ..... 58

Погуляйко Ю. М.

Фінансово-інвестиційне забезпечення об'єктів природно-заповідного фонду як передумова інфраструктурної модернізації природоохоронної сфери: регіональний та транскордонний аспект ..... 64

Федорович І. М.

Медичне страхування: досвід зарубіжних країн та можливості для України ..... 72

Прокоф'єва О. В.

Генезис та розвиток надання послуг з перестраховування в світі та в Україні ..... 77

Рошило В. І.

Сучасний стан боргової безпеки України ..... 84

Мільман А. М., Корюгін А. В.

Цифровий маркетинг у розвитку діяльності суб'єктів готельно-ресторанної та туристичної індустрії ..... 89

Семіфга А. І., Гуменюк В. В., Казюка Н. П., Микитин В. І., Стеліга І. І.

Безпека готельно-туристичного бізнесу в умовах воєнного стану: кейс з антикризового ситуаційного менеджменту ..... 93

Малишко В. В., Макарчук І. М., Дем'яненко А. О.

Особливості формування місцевих бюджетів ..... 100

Симоненко А. І., Симоненко О. В.

Вплив структури первинного постачання енергії на можливості переходу до низьковуглецевої моделі розвитку економіки ..... 108

Сапотноцька Н. Я., Бугайова М. О., Медвідь А. І., Семенець І. В.

Розвиток цифрових транспортних коридорів України ..... 116

Володько О. В., Куц А. І., Дудник С. О., Кампов Н. С.

Розвиток туристичної та готельно-ресторанної сфер в умовах воєнного стану в Україні ..... 122

Пікус Р. В., Циганок А. О.

Формування системи пенсійного забезпечення в розвинених країнах ..... 131

Годьєрішко Е. В., Гоблик-Маркович Н. М., Машіка Г. В.

Блакитні та червоні океани у туристичній галузі: кордони та правила конкуренції ..... 140

Мазур В. В.

Особливості формування та динаміка структури капіталу публічних компаній реального сектору економіки ..... 145

Крімкова О. С.

Трансформації ринку праці в умовах воєнного часу ..... 150



# ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 6 березень 2023 р.

## У НОМЕРІ:

### Державне управління

Пузирний В. Ф.

До питання про систему заходів запобігання корупційним проявам у діяльності органів державної влади як складової економічної безпеки держави ..... 157

Карпа М. І., Кіцак Т. М.

Державне регулювання у сфері митного контролю України: досвід ЄС у запровадженні спрощених декларацій ..... 162

Іванова Н. В., Кононенко С. О.

Ризики економічної безпеки в контексті глобальної діджиталізації аутсорсингу ..... 168

Тимків В. М., Задорожна М. Д.

Нормативно-правове регулювання музейної справи в Україні (за результатами діяльності музеїв в Івано-Франківській області) ..... 175

Ляшук Н. О., Гбур З. В.

Механізм державного регулювання впровадження індикативного планування для реалізації інвестиційних проектів ..... 180

Притула М. О., Пархоменко-Куцевіл О. І.

Обґрунтування системи охорони здоров'я як основи забезпечення національної безпеки України ..... 187

Ляшук А. О., Кошова С. П.

Вдосконалення державного механізму кібербезпеки, моніторингу, захисту та аналізу можливих втручань, втрат, пошкоджень інформаційно-комунікаційних систем та реєстрів сфери охорони здоров'я ..... 194

Корнійчук О. О.

Децентралізація системи публічного управління та адміністрування: безпековий аспект ..... 201

Почтаруца Ю. Ю.

Функціонування інституту державних секретарів в Україні як предмет наукового осмислення ..... 208

# INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 6 / 2023

## CONTENTS:

### *Economy*

Voitko S., Gaidutskiy I.

ENERGY CRISES: CAUSES AND REACTIONS OF SOCIAL INSTITUTIONS ..... 7

Tulchynska S.

DIGITALIZATION AS A FACTOR OF THE REGIONAL ECONOMIC SYSTEMS' DEVELOPMENT UNDER THE ESTABLISHMENT OF A POST-INDUSTRIAL SOCIETY ..... 13

Zabashkanskyi M., Sydor I.

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN ENSURING SUSTAINABLE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES ..... 18

Los Z., Tolchanova Z.

INNOVATIVE SOLUTIONS TO ENSURE THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF TRANSPORT ENTERPRISES OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION ..... 24

Kraus K., Kraus N., Marchenko O.

PECULIARITIES AND NATURE OF INFORMATION PROVISION OF INVESTMENT PROJECT ACTIVITIES AT THE REGIONAL LEVEL ..... 30

Butenko V., Matsola O.

MODERN RISKS INHERENT TO MANAGING FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY ..... 37

Velychko O., Lutsevych O., Stavrat S.

PROJECT MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF LOGISTICS SUPPORT OF ELEVATOR AGRIBUSINESS ..... 44

Doroshenko H., Davydov V., Fridman O.

FORMATION OF TEAMS FOR IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE PROJECTS ..... 52

Chuzhykov A., Tkachuk Y.

SYSTEMIC TRENDS OF THE MEDIA ENTREPRENEURSHIP UNDER THE CONDITIONS OF THE OF MILITARY CONFLICTS ESCALATION ..... 58

Pohuliaiko Yu.

FINANCIAL AND INVESTMENT SUPPORT FOR NATURE RESERVE FUND OBJECTS AS PREREQUISITE FOR INFRASTRUCTURAL MODERNIZATION OF ENVIRONMENTAL PROTECTION SPHERE: REGIONAL AND CROSS-BORDER ASPECT ..... 64

Fedorovych I.

MEDICAL INSURANCE: EXPERIENCE OF WORLD COUNTRIES AND OPPORTUNITIES FOR UKRAINE ..... 72

Prokofieva O.

GENESIS AND DEVELOPMENT OF PROVISION OF REINSURANCE SERVICES IN THE WORLD AND IN UKRAINE ..... 77

Roshlyo V.

CURRENT STATE OF DEBT SECURITY OF UKRAINE ..... 84

Milman L., Koriuhin A.

DIGITAL MARKETING IN THE DEVELOPMENT OF ACTIVITIES OF ENTITIES OF THE HOTEL, RESTAURANT AND TOURIST INDUSTRY ..... 89

Semyrga L., Humeniuk V., Kaziuka N., Mykytyn V., Steliga I.

SECURITY OF HOTEL AND TOURISM BUSINESS UNDER MARTIAL LAW: A CASE OF ANTI-CRISIS SITUATIONAL MANAGEMENT ..... 93

Malyshko V., Makarchuk I., Demianenko L.

PECULIARITIES OF FORMATION OF LOCAL BUDGETS ..... 100

Symonenko L., Symonenko O.

IMPACT OF PRIMARY ENERGY PRODUCTION STRUCTURE ON TRANSITION MODELITIES TO LOW-CARBON ECONOMY ..... 108

Sapotnitska N., Buhaiova M., Medvid L., Semenets I.

DEVELOPMENT OF DIGITAL TRANSPORT CORRIDORS IN UKRAINE ..... 116

Volodko O., Kushch L., Dudnyk S., Kampov N.

DEVELOPMENT OF TOURISM AND HOTEL-RESTAURANT INDUSTRY IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW IN UKRAINE ..... 122

Pikus R., Tsyhanok A.

FORMATION OF PENSION SYSTEM IN DEVELOPED COUNTRIES ..... 131

Todierishko E., Goblyk-Markovych N., Mashika H.

BLUE AND RED OCEANS IN THE TOURISM INDUSTRY: BOUNDARIES AND COMPETITION RULES ..... 140

Mazur V.

FEATURES OF THE FORMATION AND DYNAMICS OF THE CAPITAL STRUCTURE OF PUBLIC COMPANIES IN THE REAL SECTOR OF THE ECONOMY ..... 145

Krimkova A.

TRANSFORMATIONS OF LABOR MARKET IN CONDITIONS OF WAR ..... 150

# INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 6 / 2023

## CONTENTS:

### *Public administration*

Puzyrnyi V.

ON THE ISSUE OF THE SYSTEM OF MEASURES FOR MANIFESTATIONS OF CORRUPTION PREVENTING  
IN THE ACTIVITIES OF STATE AUTHORITY BODIES AS A COMPONENT  
OF THE STATE'S ECONOMIC SECURITY ..... 157

Karpa M., Kitsak T.

STATE REGULATION IN THE SPHERE OF CUSTOMS CONTROL OF UKRAINE: EXPERIENCE  
OF THE EU IN THE INTRODUCTION OF SIMPLIFIED DECLARATION ..... 162

Ivanova N., Kononenko S.

RISKS OF ECONOMIC SECURITY IN THE CONTEXT OF GLOBAL DIGITALIZATION OF OUTSOURCING ..... 168

Tymkiv V., Zadorozhna M.

NORMATIVE AND LEGAL REGULATION OF MUSEUM AFFAIRS IN UKRAINE (ACCORDING TO THE RESULTS  
OF THE ACTIVITIES OF MUSEUMS IN THE IVANO-FRANKIVSK REGION) ..... 175

Liashuk N., Hbur Z.

STATE REGULATION MECHANISM OF INDICATIVE PLANNING IMPLEMENTATION FOR INVESTMENT  
PROJECTS ..... 180

Prytula M., Parkhomenko-Kutsevil O.

JUSTIFICATION OF THE HEALTH CARE SYSTEM AS THE BASIS OF ENSURING NATIONAL SECURITY  
OF UKRAINE ..... 187

Liashuk A., Koshova S.

IMPROVEMENT OF THE STATE MECHANISM OF CYBERSECURITY, MONITORING, PROTECTION  
AND ANALYSIS OF POSSIBLE INTERVENTIONS, LOSSES, DAMAGES OF INFORMATION  
AND COMMUNICATION SYSTEMS AND REGISTERS OF THE HEALTHCARE SECTOR ..... 194

Korniichuk O.

DECENTRALIZATION OF THE SYSTEM OF PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION:  
A SECURITY ASPECT ..... 201

Pochtarytsia Yu.

FUNCTIONING OF THE INSTITUTE OF STATE SECRETARIES IN UKRAINE AS A SUBJECT  
OF SCIENTIFIC UNDERSTANDING ..... 208



УДК 338.124.2:620.92

*С. В. Войтко,**д. е. н., професор, професор кафедри міжнародної економіки,**Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2488-3210>*І. П. Гайдучький,**д. е. н., доцент кафедри міжнародної економіки, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4689-1665>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.7

# ЕНЕРГЕТИЧНІ КРИЗИ: ПРИЧИНИ ТА РЕАКЦІЇ СУСПІЛЬНИХ ІНСТИТУЦІЙ

S. Voitko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of International Economics, National Technical University of Ukraine Igor Sikorsky KPI

I. Gaidutskiy,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of International Economics, National Technical University of Ukraine Igor Sikorsky KPI

## ENERGY CRISES: CAUSES AND REACTIONS OF SOCIAL INSTITUTIONS

**Розглянуто кризові явища в енергетиці. Виявлено підвищення інтересу до "зеленої" енергетики під час криз. Знайдено аналогічні підходи до вирішення проблем у енергетиці під час енергетичної кризи сьогодні та 50 років тому. Зосереджено увагу на необхідності використовувати в енергетиці стратегічний підхід, засади Індустрії 4.0, положення сталого розвитку, планування стратегічних змін, декарбонізацію, трансформацію енергетичної сфери з огляду впливу на ноосферу. Наголошено на необхідність врахування результатів прогнозування і передбачення розвитку енергетики для України на середньостроковому (до 2025 року) і довгостроковому (до 2030 року) часових горизонтах. Відзначено політичне визнання ядерної енергії "зеленою" енергетикою за для послаблення негативних явищ від енергетичної кризи. Наголошено на необхідності врахування положень Паризької кліматичної угоди. Зазначено, що використання відновлюваних джерел енергії позитивно впливає на економічне зростання країн.**

**The article examines crisis phenomena in energy and describes the principles of their mitigation. An increase in interest in "green" energy during crises has been revealed. The significance of the Global Sustainable Development Goals is highlighted, in particular Goal 7 "Renewable energy" and Goal 13 "Combating climate change". We have found similar approaches to solving energy problems during the energy crisis today and 50 years ago. This decision was made at the political level. Precisely in 2023, according to the decision of the European Parliament, nuclear energy became the kind that corresponds to the principles of sustainable development, the "green" economy. Attention is focused on the need to use a strategic approach in the energy sector, planning strategic changes, decarbonization, and transformation of the energy sector. All this must be coordinated and take into account the impact on the noosphere. The article also states that it is important to use the principles of Industry 4.0, the provisions of sustainable development of society in terms of the quality and safety**

**of human life. A high level of activity in the development of energy technologies has been revealed: of the 10 most important technologies for humanity every year, 1-2 technologies relate to the energy sector (according to the Massachusetts Institute of Technology). It is emphasized the need to take into account the results of forecasting and prediction of the development of energy for Ukraine in the medium-term (until 2025) and long-term (until 2030) time horizons. It was noted that the recognition of nuclear energy as "green" is a political decision aimed at alleviating the negative effects of the energy crisis in Europe. It was also emphasized the need to take into account the provisions of the Paris Climate Agreement and their implementation in practice. Scientific novelty is defined as the identification of the relationship between the activation of the development of "green" energy during energy crises and the use of political solutions to reduce the impact of these crises on the economies of countries. It is noted that the use of renewable energy sources has a positive effect on the economic growth of countries. The results of scientific research can ensure the sustainability of energy supply to consumers in industrial and commercial activities.**

*Ключові слова: енергетична криза, "зелена" енергетика, технологія, сталий розвиток, декарбонізація.*

*Key words: energy crisis, "green" energy, technology, sustainable development, decarbonization.*

## ВСТУП

Світова економіка, більшою мірою економіка Європи, потерпає від наслідків російсько-української війни, яка розпочалася ще 2014 року. Особливо чутливим сектором економіки виявилася енергетика. Основними причинами вразливості енергетичного сектору стали енергозалежність і політичні рішення керівництва багатьох країн, які виявилися хибними. Поглиблення кризи енергетики на Європейському континенті відбулося на періоді карантинних обмежень COVID-19 і при вже повномасштабній фазі російсько-української війни. На початок 2023 року можна стверджувати, що енергетична криза 20-х років XXI століття поступово переходить від обмежень у споживанні енергії до збалансованості у постачанні. Тобто, певним чином пройдено кризовий стан. Системне аналізування ретроспективи плину цієї новітньої енергетичної кризи надасть можливість теоретикам і практикам зробити відповідні висновки стосовно передумов і наслідків кризового явища. Проте є актуальним здійснити аналіз подібних енергетичних криз на більш тривалі періоди з врахуванням новітніх тенденцій розвитку "зеленої" енергетики.

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

Перехід до "зеленої" енергетики наразі є пріоритетом у межах реалізації концептуальних засад сталого розвитку та циркулярної економіки, які є трендами. Новітні технології "зеленої" енергетики покликані вирішити Глобальні цілі сталого розвитку, зокрема Ціль 7 "Відновлювана енергія" і Ціль 13 "Боротьба зі зміною клімату" [1]. У роботі [2] розглядається новий порядок

денний ООН у сфері сталого розвитку, зокрема у частині відновлюваної енергетики, використовуючи засади Сьомої Цілі для досягнення енергетичної справедливості. У цій роботі зосереджується увага на довгостроковому, до 2030 року, забезпечення сталої енергетики за рахунок використання відновлюваних джерел енергії. При цьому виокремлюється проблематика соціальної та екологічної складових через призму енергетичної справедливості.

Ще з практичної точки зору слід відзначити роботу [3], де основна увага приділена впливу відновлюваних джерел енергії на економічне зростання, зокрема дослідження демонструє причинно-наслідковий зв'язок між обсягами виробництва енергії з відновлюваних джерел та економічним зростанням. Загальні результати по Азії вказують на те, що споживання відновлюваних джерел енергії має значний внесок в економічне процвітання цих економік.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЮТЬСЯ АВТОРИ, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Варто розпочати заявлену авторами статті проблематику з роботи ще 1973 року оприлюднення, яку опублікував Джон Фішер (англ. John C. Fisher) "Енергетичні кризи в перспективі" [4], у якій зазначалося про тодішню енергетичну кризу та роздуми про те, що енергетичних корисних копалин у США вистачить на багато століть, зокрема ядерне паливо буде здешевлюватися і



**Рис. 1. Динаміка виробництва електроенергії з відновлюваних джерел (за винятком гідроенергетики) відносно загального обсягу загалом у світі з 1971 по 2015 рр. За даними**

Джерело: [15].

є у достатньому обсягу на тисячоліття. Автор цієї роботи у кризовий період для енергетики зосередив увагу на класичну енергетику того часу. Так, це є доцільним для виведення економічної системи чи її частин з кризового стану, проте довгострокової перспективи цей автор не зазначив. Саме стратегічний підхід, планування стратегічних змін може, на основі аналізу даних енергетичної сфери на тривалому відтинку часу, сформувавши механізм трансформації енергетичної сфери та дотичних до неї сфер діяльності з більш обґрунтованими наслідками для ноосфери (середовища впливу Людини та проживання людства). Корисним у цій роботі та таким, що вже частково використовується як науковцями, так і на практиці, є фіскальна політика, яка стимулює зростання екологічно чистого виробництва енергії та, відповідно, її споживання.

У розвиток вищезазначеного варто звернути увагу на працю [5], у якій автор зосереджує увагу на енергетичні кризи 1970-х і 2000-х років у Європі. На рівні політичних рішень Європейського Союзу розгортається дискусія стосовно незахищеності ЄС у частині енергетичної залежності та відносин з постачальниками енергії. Саме тут виокремимо важливість вирішення енергетичної залежності, яка привела до криз 1970-х, 2000-х і початку 2020 років, що у результаті було одним з чинників початку найбільшої війни у світі за останні понад 75 років, невраховуючі, звичайно, Холодної війни. Також виділимо основні моменти у статті, такі як "концепція сек'юритизації" та "екзистенційна загроза".

І на завершення огляду проблематики відзначимо наукові напрацювання [6], які стосуються стійкості під час енергетичних криз, зокрема у частині забезпечення регіональної енергетичної стійкості. Зазначимо про те, що автори зосередили увагу на здатності успішно справлятися з перебоями, пов'язаними з функціонуванням енергетичної сфери, з метою надання суспільству доступних енергетичних послуг. А це, у свою чергу, забезпечує належний рівні якості та безпеки життя Людини і є складовою сталого розвитку суспільства. Загалом, у роботі представлені ознаки енергетичних криз, рамкові умови, що є системним підходом до аналізу кризового явища.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Енергетичні кризи, як об'єктивна реальність, потребують вивчення, систематизації та класифікації з метою знаходження причин та аналізування наслідків. Результати цього наукового пошуку можуть стати основою планування стратегічних змін в енергетичній сфері на тривалі періоди часу. Так, як основним трендом в енергетиці є декарбонізація, яка практично збіглася з поширенням концепції Індустрії 4.0, то важливим у дослідженні є виявлення особливостей цього періоду розвитку енергетики. У зв'язку з вищезазначеним, основною ціллю цього дослідження є аналіз динаміки використання відновлюваних джерел за останнє півстоліття активного поширення вчення про ноосферу та сталий розвиток. Поєднання цих цілей у комплексі розглядає окреслену проблематику на технологічному, суспільному, ресурсному, політичному зрізах.

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

Енергетичні кризи зумовили необхідність декарбонізації промислового виробництва, а "зелені" виробництва, декарбонізація, водневі технології [7] та інші технології Індустрії 4.0 [8] на початку третього десятиліття стали домінантами забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств. До цього, Шостий технологічний уклад передбачає подальше використання енергозощадливості промислового виробництва та будівництва [9] на основі високоінтелектуальних і екологічно безпечних технологій. Отже, вищезазначене визначило розвиток сфери послуг і промисловості у цьому десятилітті, а енергетична сфера, як така, що забезпечує ресурсами, формується на запитах суспільства у зрізі якості та безпеки життя Людини [10], збереження навколишнього середовища та запобіганню зміні клімату Землі [11].

Массачусетський технологічний інститут (MIT) вже близько 20 років проводить аналіз технологій,



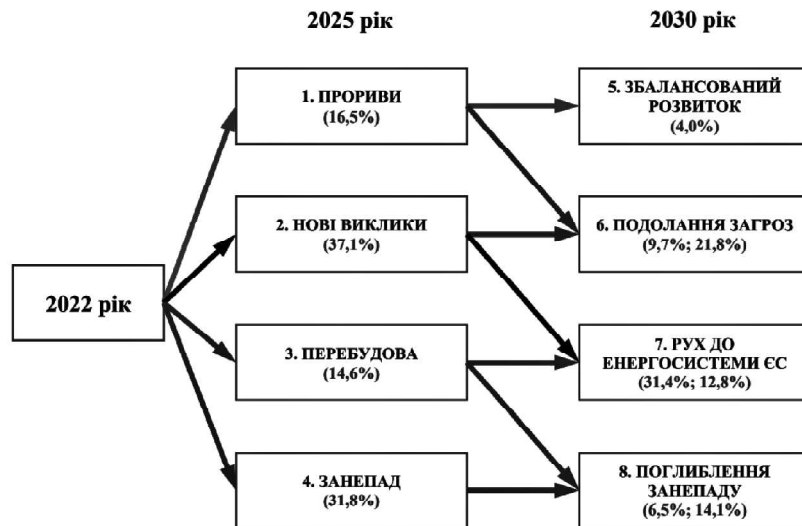


Рис. 2. Сценарії розвитку енергетичного розвитку України

Джерело: запозичено з джерела [16].

що є важливі для суспільства. За 2017—2023 рр. у звіті "10 Breakthrough Technologies MIT Technology Review" [12] наведені проривні технології, що безпосередньо стосуються сфери "зеленої" енергетики: 2017 рік — "гарячі" сонячні елементи; 2018 рік — безвуглецевий природний газ; 2019 рік — ядерна енергетика нової хвилі (New-Wave) і уловлювач вуглекислого газу; 2020 рік — спроможність кліматичних змін; 2021 рік — літій-металеві батареї та "зелений" водень; 2022 рік — довговічний мережевий акумулятор, практичні термо-ядерні реактори, фабрика видалення вуглецю (опосередковано належить до енергетичної сфери); 2023 рік — переробка акумуляторів.

Загалом, маємо 10 технологій "зеленої" енергетики за 7 років з 70, що присутні на сайті Massachusetts Institute of Technology у розділі Technology Review. Цей огляд свідчить про актуальність відновлюваної енергетики для суспільства, а також визначає напрями розвитку сфер енергетики.

Основи теорії ноосфери сформовані науковцем В. І. Вернадський [13], який об'єднав, класифікував і систематизував еволюційні процеси, що відбуваються на планеті Земля, а саме фізико-хімічні процеси, закономірності розвитку живої природи та суспільства. На основі його вчення науковцями сформовано концептуальні засади сталого розвитку, які належним чином вже розвиваються понад 50 років. Саме енергозбереження надає шанс людству залишити прийдешнім поколінням природні ресурси, у тому числі й енергетичні ресурси, для забезпечення належного рівня якості та безпеки життя Людини.

На рис. 1 наведено динаміку виробництва електроенергії з відновлюваних джерел (дані надано за винятком гідроенергетики) у співвідношенні до загального обсягу виробництва електричної енергії у світі. Ця проблематика вже досліджувалася співавторами цієї статті [14].

Аналіз цієї динаміки за обсягами виробництва електроенергії з відновлюваних джерел надав нам можливість стверджувати про те, що за останнє півстоліття упродовж лише шести років спостерігалася незначне

зменшення темпів виробництва електроенергії з альтернативних джерел енергії. Цими роками, чи близько до них, й були кризові періоди у енергетичній сфері. Більш розгорнуто зазначене пояснюється у попередній статті [14] авторів цієї наукової роботи.

Частина подій для цих років безпосередньо не стосуються сфери енергетики, а значною мірою вплинула на промисловість. Як зазначалося вище, це могли бути хибні політичні рішення чи прорахунки економістів. Проте, вже опосередковано промисловість впливала на коливання значень показників, що наведені на рисунку.

Стосовно прогнозування та передбачення розвитку енергетики на середньостроковому (до 2025 року) і довгостроковому (до 2030 року) часових горизонтах, то варто відзначити роботу [16]. За інформацією з цього джерела маємо таку структуру ринку електроенергетики України: атомні електростанції — 51 %; теплоелектростанції — 27 %; теплоелектроцентралі — 9 %; гідроелектростанції та гідроакумуляційні електростанції — 5 %; сонячні електростанції — 5 %; вітрові електростанції — 2 %; біостанції — 1 %. Отже, на 2021 рік "зелена" енергетика становила до війни близько 13 %. Зазначимо, що у 2022 році Європарламент визнав інвестиції в ядерну енергетику такими, що відповідають засадам сталого розвитку. Ці положення набули чинності з 2023 року. У такому разі можна вважати, що вже понад половини електроенергетики України опосередковано можна віднести до "зеленої". Вважаємо, що реакцією на енергетичну кризу 20-х років XXI століття стало політичне рішення й надалі розвивати використання ядерної енергії для генерації електроенергії в Європі. Наведемо один з рисунків з цієї роботи для ілюстрації можливих сценаріїв розвитку енергетики України.

Фахівці на основі розрахунків і методів експертного оцінювання сформували бачення характеристик майбутньої енергетичної сфери економіки України та побудували форсайт розвитку на часових горизонтах до 2025 і до 2030 років. Зазначене дає підстави для прийняття управлінських рішень і їхню реалізацію на середньо- та довгострокову перспективу.

І на завершення, доцільним глобальним рішенням сучасності є підтримка переважною кількістю країн положень Паризької кліматичної угоди [17]. Саме Паризька угода натеper формує порядок денний на третє десятиліття XXI століття у сфері "зеленої" енергетики.

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

На підставі критичного аналізу та обробки статистичних даних сфери енергетики у зрізі кризових явищ виявлено підвищення інтересу саме до "зеленої" енергетики під час криз. Зазначене відповідає Глобальним цілям сталого розвитку, зокрема Цілі 7 "Відновлювана енергія" та Цілі 13 "Боротьба зі зміною клімату". Наголосимо, що проблематика криз в енергетиці на індустріальному етапі розвитку суспільства була актуальною ще у 1973 році (Дж. Фішер "Енергетичні кризи в перспективі"). Особливого значення мало зосередження уваги цим фахівцем на ядерне паливо, яке стало у 2023 році за рішенням Європарламенту такими, що відповідає засадам сталого розвитку, а значить "зеленої" економіці. Автори зосереджують увагу суспільства на необхідності використовувати стратегічний підхід, планування стратегічних змін, декарбонізацію, трансформацію енергетичної сфери з врахуванням впливу на ноосферу. Додамо, що доцільним є використання засад Індустрії 4.0, які є основою розвитку технологій другого та третього десятиліття XXI століття. Не стали осторонь й засади сталого розвитку суспільства у зрізі якості та безпеки життя Людини. За звітами Массачусетського технологічного інституту виявлено, що 10 із 70 заявлених у звітах технологій стосуються сфери "зеленої" енергетики. Це засвідчує про актуальність відновлюваної енергетики на поточному етапі розвитку для суспільства. Особливої уваги заслуговують результати прогнозування і передбачення розвитку енергетики для України на середньостроковому (до 2025 року) і довгостроковому (до 2030 року) часових горизонтах. На підставі даних про структуру електрогенерації в Україні та рішення Парламенту ЄС можна вважати, що ми маємо понад половини "зеленої" енергетики. Відзначимо, що визнання ядерної енергії "зеленою" є політичним рішенням з метою послабити негативні явища від енергетичної кризи в Європі. Звичайно, надважливим рішенням на глобальному рівні натеper є підтримка переважною кількістю країн положень Паризької кліматичної угоди та реалізація цих положень на практиці.

Науковою новизною статті є виявлення взаємозв'язку активації розвитку "зеленої" енергетики під час енергетичних криз з використанням політичних рішень для зменшення впливу цих криз на економіки країн.

Подальших наукових досліджень потребує аналітична обробка статистичних даних з метою відслідковування розвитку енергетичної сфери на засадах форсайту для України після перемоги над російськими агресорами.

#### Література:

1. Sustainable Development Goals United Nations Development Programme. 2023. URL: <https://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html>

2. Villavicencio C. P. The UN's new sustainable development agenda and renewable energy: the challenge to reach SDG7 while achieving energy justice / P. Villavicencio Calzadilla, R. Mauger // *Journal of Energy & Natural Resources Law*, 2018. — № 36 (2). — С. 233—254.

3. Wang G. The dynamic association between different strategies of renewable energy sources and sustainable economic growth under SDGs / G. Wang, M. Sadiq, T. Bashir, V. Jain, S. A. Ali, M. S. Shabbir // *Energy Strategy Reviews*, 2022. — 42, 100886.

4. Fisher J. C. Energy crises in perspective / John C. Fisher // *Physics Today* 26, № 12, 40. URL: <https://doi.org/10.1063/1.3128361>

5. McGowan F. Putting energy insecurity into historical context: European responses to the energy crises of the 1970s and 2000s / F. McGowan // *Geopolitics*, 2011. № 16 (3). — P. 486—511.

6. Erker S. Resilience in the light of energy crises — Part I: A framework to conceptualise regional energy resilience / S. Erker, R. Stangl, G. Stoeglehner // *Journal of Cleaner Production*, 2017. — № 164. — P. 420—433.

7. Thomas J. M. Decarbonising energy: The developing international activity in hydrogen technologies and fuel cells / J. M. Thomas, P. P. Edwards, P. J. Dobson, G. P. Owen // *Journal of Energy Chemistry*, 2020. — № 51. — P. 405—415.

8. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. URL: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution>

9. Shubenkov M. V. The sixth technological revolution in construction industry: Noospheric paths / M. V. Shubenkov, S. D. Mityagin, Z. A. Gaevskaya // *Advances in Energy and Environment Research*, 2017. — P. 129—134.

10. Pandey M. D. Life quality index for the estimation of societal willingness-to-pay for safety / M. D. Pandey, J. S. Nathwani // *Structural Safety*, 2004. — № 26 (2), P. 181—199.

11. Pinner D. Addressing climate change in a post-pandemic world / D. Pinner, M. Rogers, H. Samandari // *Mckinsey Quarterly*, 2020. April. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/addressing-climate-change-in-a-post-pandemic-world>

12. Ten Breakthrough Technologies Massachusetts Institute of Technology. URL: <https://www.technologyreview.com/2023/01/09/1066394/10-breakthrough-technologies-2023/>

13. Вернадский В. И. Несколько слов о ноосфере / В. И. Вернадский // *Успехи современной биологии*, 1944. — № 18, вып. 2. — С. 113—120.

14. Войтко С. В. Динаміка розвитку відновлюваної енергетики на початку третього десятиліття XXI століття / С. В. Войтко, І. П. Гайдуцький, Н. В. Караєва // *Електр. журнал "Ефективна економіка"*, 2021. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2021/13.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/13.pdf)

15. Statistical Review of World Energy British Petroleum Corp. URL: <https://www.bp.com/en/global/>

corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy/downloads.html

16. Форсайт: виклики енергетичній незалежності країн і регіонів на середньостроковому (до 2025 року) і довгостроковому (до 2030 року) часових горизонтах / М. З. Згуровський та ін. — Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, видавництво "Політехніка", 2021. — 188 с.

17. United Nations Framework Convention on Climate Change, "The Paris Agreement", 2015. URL: <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>.

References:

1. United Nations Development Programme (2023), "Sustainable Development Goals United Nations Development Programme", available at: <https://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html> (Accessed 10 March 2023).

2. Villavicencio Calzadilla, P., & Mauger, R. (2018), "The UN's new sustainable development agenda and renewable energy: the challenge to reach SDG7 while achieving energy justice", *Journal of Energy & Natural Resources Law*, vol. 36 (2), pp. 233—254.

3. Wang, G., Sadiq, M., Bashir, T., Jain, V., Ali, S. A., & Shabbir, M. S. (2022), "The dynamic association between different strategies of renewable energy sources and sustainable economic growth under SDGs", *Energy Strategy Reviews*, vol. 42, 100886.

4. Fisher, J. C. (1973), "Energy crises in perspective", *Physics Today*, vol. 26, 12, 40, available at: <https://doi.org/10.1063/1.3128361> (Accessed 10 March 2023).

5. McGowan, F. (2011), "Putting energy insecurity into historical context: European responses to the energy crises of the 1970s and 2000s", *Geopolitics*, vol. 16 (3), pp. 486—511.

6. Erker, S., Stangl, R., & Stoeglehner, G. (2017), "Resilience in the light of energy crises — Part I: A framework to conceptualise regional energy resilience", *Journal of Cleaner Production*, vol. 164, pp. 420—433.

7. Thomas, J. M., Edwards, P. P., Dobson, P. J., & Owen, G. P. (2020), "Decarbonising energy: The developing international activity in hydrogen technologies and fuel cells", *Journal of Energy Chemistry*, vol. 51, pp. 405—415.

8. Schwab, K. (2015), "The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond", *Foreign Affairs*, available at: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution> (Accessed 10 March 2023).

9. Shubenkov, M. V., Mityagin, S. D., & Gaevskaya, Z. A. (2017), "The sixth technological revolution in construction industry: Noospheric paths", *Advances in Energy and Environment Research*, pp. 129—134.

10. Pandey, M. D., & Nathwani, J. S. (2004), "Life quality index for the estimation of societal willingness-to-pay for safety", *Structural Safety*, vol. 26 (2), pp. 181—199.

11. Pinner, D., Rogers, M., & Samandari, H. (2020), "Addressing climate change in a post-pandemic world", *McKinsey Quarterly*, April, available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/addressing-climate-change-in-a-post-pandemic-world> (Accessed 10 March 2023).

12. Massachusetts Institute of Technology (2023), "Ten Breakthrough Technologies Massachusetts Institute of Technology", available at: <https://www.technologyreview.com/2023/01/09/1066394/10-breakthrough-technologies-2023/> (Accessed 10 March 2023).

13. Vernadsky, V. I. (1944), "A few words about the noosphere", *Successes of modern biology*, vol. 18, issue 2, pp. 113—120.

14. Voitko, S. V., Gayuduky, I. P. and Karaeva, N. V. (2021), "The dynamics of the development of renewable energy at the beginning of the third decade of the 21st century", *Effective Economy*, vol. 4, available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2021/13.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/13.pdf) (Accessed 10 March 2023).

15. British Petroleum Corp. (2023), "Statistical Review of World Energy British Petroleum Corp", available at: <https://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy/downloads.html> (Accessed 10 March 2023).

16. Zгуровський, М. З. et al (2021), Форсайт: виклики енергетичній незалежності країн і регіонів на середньостроковому (до 2025 року) і довгостроковому (до 2030 року) часових горизонтах [Foresight: challenges to the energy independence of countries and regions in the medium-term (up to 2025) and long-term (up to 2030) time horizons], КПІ ім. Ігоря Сікорського, видавництво "Політехніка", Київ, Україна.

17. United Nations Framework Convention on Climate Change (2015), "The Paris Agreement", available at: <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement> (Accessed 10 March 2023).

*Стаття надійшла до редакції 12.03.2023 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 330.34:332.142

С. О. Тульчинська,  
д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки і підприємництва,  
Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського", Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1409-3848>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.13

# ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОГО СУСПІЛЬСТВА

S. Tulchynska,  
Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department of Economics and Entrepreneurship,  
NTUU "Kyiv Polytechnic Institute" named after Igor Sikorsky

DIGITALIZATION AS A FACTOR OF THE REGIONAL ECONOMIC SYSTEMS' DEVELOPMENT  
UNDER THE ESTABLISHMENT OF A POST-INDUSTRIAL SOCIETY

**Метою дослідження виступає обґрунтування засад впровадження цифровізації як фактору розвитку регіональних економічних систем. З'ясовано, що цифровізація економіки виступає економікою постіндустріального типу представляє собою економіку драйвером розвитку якої виступають цифрові технології. Було сформовано основні напрями здійснення цифровізації в розвинених країнах світу. Доведено необхідність активізації процесів розвитку цифрових технологій в усі сфери економічного та суспільного життя. Досліджено основні напрями цифровізації економіки регіонів до яких відносяться: застосування програмно-прогностична модель управління; розвиток цифрової інфраструктури; перехід до інститутів регіонального управління за широкомасштабним використанням цифрових технологій; трансформація традиційних ринків на цифровій основі. В результаті аналізу обґрунтовано, що до пріоритетів інструментарію розвитку цифровізації відносяться: стимулювання замовників Індустрії 4.0.; розвиток Testbeds 4.0., що передбачають створення лабораторій для тестування технологій та створення інноваційних прототипів у цифрових технологіях; підтримка експорту новаторів Індустрії 4.0.; акселератори Індустрії 4.0., що забезпечують поширення технологій та їх масове застосування; підвищення цифрових компетенцій працівників та підготовка експертів в питаннях консультування підприємств та організацій в цифровізації та розвитку їх бізнесу. Для забезпечення цифровізації економічного розвитку регіонів України важливими та необхідними кроками виступає: створення хабів та мережі центрів Індустрії 4.0.; формування інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури в регіонах; розвиток фрілансу; створення умов для розробки та впровадження інноваційних технологій; розбудова розумних міст; розвиток краудфандингу і краудфандингових платформ, які слугують інструментарієм для пошуку інвесторів та бізнес проектів.**

**The purpose of the study is to substantiate the principles of the implementation of digitalization as a factor in the development of regional economic systems. It was found that digitalization of the economy, acting as a post-industrial economy, represents an economy in which digital technologies act as a driver of development. The main directions of implementation of digitization in the developed countries of the world were formed. The need to intensify the processes of development of digital technologies in all spheres of economic and social life has been proven. The main directions of digitization of the economy of the regions were studied, which include: the application of a program-prognostic model of management; development of digital infrastructure; transition to regional management institutes for large-scale use of digital technologies; transformation of traditional markets on a digital basis. As a result of the analysis, it is substantiated that the priorities of the digitalization development toolkit include: stimulation of Industry 4.0 customers; the development of Testbeds 4.0., which involve the creation of laboratories for testing technologies and creating innovative prototypes in digital technologies; support for the export of Industry 4.0 innovators; accelerators of Industry 4.0., which ensure the spread of technologies and their mass application; increasing the digital competences of employees and training experts in matters of consulting enterprises and organizations in the digitalization and development of their business. To ensure digitalization of the economic development of the regions of Ukraine, the following are important and necessary steps: creation of hubs and a network of Industry 4.0 centers; formation of information and telecommunication infrastructure in the regions; freelance development; creation of conditions for the development and implementation of innovative technologies; development of smart cities; development of crowdfunding and crowdfunding platforms, which serve as tools for finding investors and business projects.**

*Key words: regional economic system, digitalization, digital transformation, region, development of regions, digitalization tools.*

*Ключові слова: регіональна економічна система, цифровізація, цифрова трансформація, регіон, розвиток регіонів, інструментарій цифровізації.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

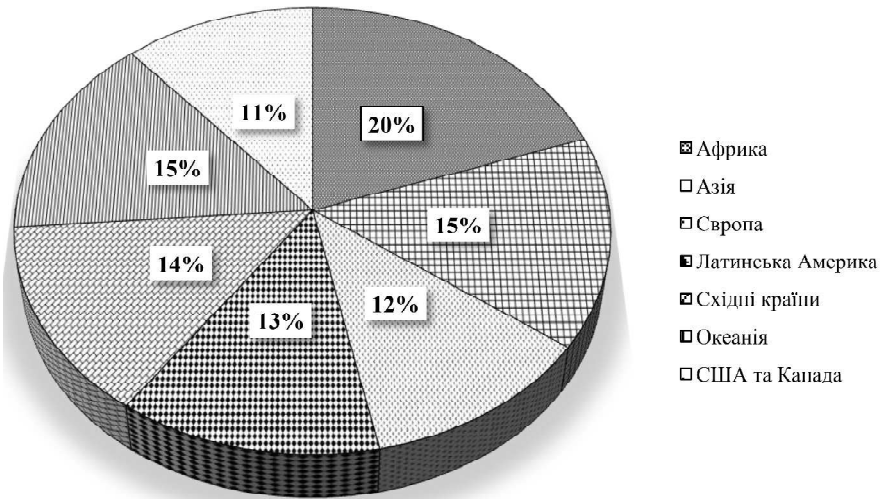
Сьогодення розвитку суспільних відносин в умовах цифровізації глобальної економіки призводить до більш стрімкої зміни тенденцій суспільного розвитку. Це відбувається за рахунок спрямування суспільного розвитку у напрямі постіндустріального розвитку, що базується на інноваціях, знаннях, інформації, креативності та цифровізації. Цифрові технології останнім часом набувають бурхливого розвитку чому сприяла пандемія Covid-19. У свою чергу такі світові тенденції зумовлюють актуальність цифровізації економіки регіонів для забезпечення постіндустріального розвитку країни, що є особливо актуально для повоєнного відновлення України. Цифровізація економіки виступаючи економікою постіндустріального типу представляє собою економіку драйвером розвитку якої виступають цифрові технології, що забезпечують виробництво, обробку, зберігання, передачу та використання великого обсягу різномірних даних для раціоналізації економічних процесів. Без цифрових технологій на сьогодні не можливо явити функціонування банківської сфери, транспортної сфери, енергетики, освіти, торгівлю, охорону здоров'я та багато інших сфер суспільного розвитку.

На сьогодні роль цифровізації в розвитку регіональних економічних систем швидко зростає тому вміння працювати з інформацією є одним з головних факторів конкурентоспроможності людини, бізнесу та країни. Перетворення інформації на ресурс розвитку регіональних економічних систем якісно змінило її структуру в процесах становлення Індустрії 4.0. Інформація стала важливим об'єктом розвитку бізнесу що призвело до збільшення частки ринку інформації в економіці країн світу.

Зазначене зумовлює актуальність досліджень у сфері цифровізації як фактору розвитку економічних систем різних рівнів, у тому числі, регіональних економічних систем.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Роль цифрових технологій в економічному та суспільному розвитку досліджувалися багатьма як вітчизняними так і зарубіжними вченими. Вклад в дослідження цифровізації та розвитку регіональних економічних систем зробили такі вчені як І. Ансофф, С. Веретюк, С. Войтко, А. Глушенкова, А. Гриценко, П. Дойль, П. Дру-



**Рис. 1. Міжнародне зростання пропускної здатності Інтернету за регіонами, %**

Джерело: узагальнено автором на основі [10; 11].

кер, Ю. Зайцева, С. Коляденко, П. Стецюк, А. Томпсон, Е. Тоффлер, М. Бутко, Дж. Паркер, О. Попело, С. Тульчинська, С. Чаудари, та інші.

В Україні прийнято низку постанов у напрямі розвитку цифровізації серед яких "План розвитку диджиталізації в Україні" [2], Постанова КМ України "Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року" [3], Постанова КМУ "Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку електронного урядування в Україні" [4] та інші.

Проте питання впливу цифровізації на розвиток регіональних економічних систем в сучасних умовах та повоєнного відновлення України на сьогодні є актуальними та потребують подальших досліджень.

### МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою даного дослідження є дослідження цифровізації як фактору розвитку регіональних економічних систем в сучасних умовах постіндустріального суспільного розвитку.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Станом на 2022 рік пропускна спроможність інтернет трафіку за регіонами світу збільшилася. Найбільше така спроможність спостерігається в країнах Африки (20 %), Азії та Океанії (15 %), країни Східного регіону (14 %). (рис. 1). Такий розвиток цифрових технологій можна пояснити стрімким зростанням розвитку в цих регіонах та впровадження таких інструментів у порівнянні з минулими їх досягненнями. Такі тенденції доводять значення цифровізації у соціально-економічному розвитку та становлення постіндустріального суспільства.

Враховуючи євроінтеграційні орієнтири України напрями розвитку цифровізації також повинні орієнтуватися на співпрацю з країнами ЄС та сприяти загальному міжнародному співробітництву [7; 6]. Такі заходи, щодо цифровізації економіки регіональних економічних систем та країни в цілому повинні сприяти інтеграції в європейський фінансовий, інноваційний бізнес простір. Дотримання стандартів ЄС спрощує ці процедури та забезпечує надійність застосування цифрових

технологій. Дотримання єдиних стандартів дозволяє спрощувати проведення порівняння, аналізу, передачі даних, винятком є комерційна таємниця та інформація що стосується оборонної діяльності держави, що особливо важливо у наш час воєнного вторгнення Російської Федерації на територію України. Трансформація цифрових процесів повинна викликати довіру серед користувачів та учасників інформаційного простору в її достовірності, повноті висвітлення. Тому такі процеси не можливі без втручання та нагляду з боку держави та влади.

В Україні наразі працює Програма розвитку цифрової економіки, що визначає основні напрями цифровізації економіки регіонів до яких відносяться [1]:

- застосування програмної моделі управління на побудові прогнозів соціально-економічного регіонального розвитку та їх безпеки. Програмно-прогностична модель управління прийшла на заміну програмно-цільового методу, що є більш обґрунтованим із урахуванням швидкості розвитку цифрових технологій;

- формування засад розвитку регіональних економічних систем та їх безпекового розвитку за використанням цифрових технологій та розвитку цифрової інфраструктури у економічних процесах суспільного відтворення. Це впливає на модернізацію економічної структури регіональних економічних систем;

- перехід до інститутів регіонального управління на управління за широкомасштабним використанням цифрових технологій, розширення цифрових компетенцій менеджменту сфери регіонального управління та місцевого самоврядування;

- трансформація традиційних ринків, системи освіти, охорони здоров'я тощо у напрямі цифрової трансформації, побудови інноваційних цифрових комунікацій.

Для розвитку цифрових технологій та впровадження їх в регіональних суспільний розвиток було розроблено відповідні інструменти та інституцій Індустрії 4.0., які впроваджені в Економічну страте-

гію 2030 [3]. Серед основних критеріїв до таких інструментів було швидкість їх імплементації, потреба в капіталі та потреби в кваліфікованому персоналі. На основі створеної робочої групи з різних фахівців було сформовано п'ять основних пріоритетних інструментів розвитку цифровізації в економіці держави. Дані пріоритети було встановлено на основі визначення вагових коефіцієнтів у відповідності до їх ознак масштабування.

Першим інструментом є стимулювання замовників Індустрії 4.0. за рахунок прийняття відповідних законопроектів які стимулюють кінцевих замовників, виробничі підприємства до інвестування коштів в інновації та модернізацію технологій. Даний інструмент не потребує капіталовкладень проте його можна швидко реалізувати.

Другий інструмент це Testbeds 4.0., які сприяють створенню лабораторій для тестування технологій та прототипів. Даний інструмент ефективно використовується в країнах Європи та Південно-Східної Азії, оскільки дозволяє формувати тестові майданчики та демонструвати відповідні розробки що сприяє більш ефективному зацікавленню серед інвесторів та користувачів. Такі лабораторії та центри доцільно відкривати на базі університетів, наукових установах, наукових лабораторіях для тестування новаторських проектів. Даний інструмент потребує відповідного інвестиційного фінансування.

Третій інструмент підтримка експорту українських новаторів 4.0., за рахунок включення розроблених проектів до організацій торгових місій, проведення спільних провокацій он-лайн програм, участь в міжнародних виставках та інші заходи в залежності від цільової групи країн. На сьогодні в Україні більший акцент робиться на сферу ІТ та розвиток сировинних галузей, проте на нашу думку більш доцільно розвивати виробництво з кінцевим циклом для формування більшої доданої вартості, що сприятиме розвитку економіки та добробуту населення. В Україні було виграно проект USAID на Hannover Messe 2020, проте його закрили у зв'язку з COVID-19.

Четвертим інструментом виступає акселератори Індустрії 4.0. як на галузевому так і на регіональному рівнях. Сутність даного інструменту полягає у доведенні до комерціалізації всі інноваційні розробки включаючи стартапи та інновації. Основна проблема українських розробок в тому, що вони не завершують останню стадію доведення до кінцевого споживача. Для успішної реалізації таких проектів необхідним є формування таких розробок у вигляді кейсів в усіх галузях економіки та промисловості.

П'ятий інструмент це підготовка експертів в питаннях консультування підприємств та організацій в цифровізації та розвитку їх бізнесу. Такі напрями активно використовуються в Європейських країнах з 2015 року.

Для реалізації відповідних інструментів необхідним є формування дієздатних інституцій які займаються саме питаннями цифрового розвитку та діджиталізації [8, с. 70].

Серед таких інституцій можна виокремити створення хабів на базі регіонів за підтримки Міністерства цифрової трансформації, оскільки такі перетворення до-

цільно реалізовувати саме на регіональному рівні через створення відповідного механізму за підтримки держави.

Формування механізму реалізації хабів за інноваційними напрямами в різних галузях економіки та створення мережі центрів 4.0., які повинні функціонувати як самостійні організації з орієнтацією на ринок сприятимуть цифровізації регіональних економічних систем. Така практика створення таких організацій діє в європейських країнах [5; с. 216].

Основною особливістю діяльності організації розвитку цифровізації в Україні є регулювання цифрової економіки, проте не береться до уваги зацікавленість у створенні умов для формування інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, розвиток фрілансу, створення інноваційних технологій, оскільки самі ці інструменти сприяють створенню нових товарів та послуг що позитивно впливає на загальний економічний розвиток регіональних економічних систем та країни в цілому.

У розвитку регіональних економічних систем важливу роль відіграє цифрові здобутки, які формують нові тенденції суспільного розвитку створюючи розумні міста, зелені міста та інше. В таких системах запроваджуються нові локальні форми урядування, яке засноване на використанні цифрових технологій. В залежності від рівня розвитку міста формуються креативні види економічної діяльності які слугують брендом міста, сприяють його відповідної ідентифікації, тим самим підвищують рівень конкурентоспроможності регіону та країни загалом.

Серед європейських країн Україна є лідером за впровадженням цифрових платформ, які особливо стрімкого розвитку зазнали в період пандемії COVID-19. Розвиток цифрових технологій складно уявити без розвитку краудфандингу і краудфандингових платформ, які слугують інструментарієм для пошуку інвесторів та бізнес проектів. В Україні такі платформи знаходяться на початковій стадії свого розвитку та мають певні відмінності від світових, а саме за кількістю та масштабами реалізації проектів. Масштаби краудфандингу в Україні спроможні реалізувати проекти малого та середнього бізнесу та потреб населення. Проекти які можуть бути реалізовані для західного чи азійського ринку на вітчизняних платформах реалізувати майже неможливо. Тому необхідно запроваджувати нову концепцію щодо розвитку цифровізації для стимулювання регіональних економічних систем особливо в період повоєнного відновлення України.

## ВИСНОВКИ

Отже, тенденції світового розвитку демонструють становлення постіндустріального суспільства у якому вагому роль відіграє цифровізація. До пріоритетів інструментарію розвитку цифровізації відносяться: стимулювання замовників Індустрії 4.0.; розвиток Testbeds 4.0., що передбачають створення лабораторій для тестування технологій та створення інноваційних прототипів у цифрових технологіях; підтримка експорту новаторів Індустрії 4.0.; акселератори Індустрії 4.0., що забезпечують

поширення технологій та їх масове застосування; підвищення цифрових компетенцій працівників та підготовка експертів в питаннях консультування підприємств та організацій в цифровізації та розвитку їх бізнесу.

Для забезпечення цифровізації економічного розвитку регіонів України важливими та необхідними кроками виступає: створення хабів та мережі центрів Індустрії 4.0.; формування інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури в регіонах; розвиток фрілансу; створення умов для розробки та впровадження інноваційних технологій; розбудова розумних міст; розвиток краудфандингу і краудфандингових платформ, які слугують інструментарієм для пошуку інвесторів та бізнес проектів. Таке спрямування зусиль держави та регіонів сприятиме розвитку регіонів та повоєнному відновленню економіки України.

Подальших досліджень вимагає розроблення заходів щодо модернізації виробничої сфери відповідно до напрямів розвитку цифровізації та запровадження принципів Індустрії 4.0.

#### Література:

1. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення 12.01.2023).

2. План розвитку диджиталізації в Україні. URL: <https://forbes.ua/innovations/plan-didzhitalizatsiya-na-vidnovlennya-ta-tsifrovyy-rozvitok-do-2025-roku-khochut-zaluchiti-i-vitratiti-692-mlrd-grn-kudi-pidut-groshi-05072022-7000/> (дата звернення 14.02.2023).

3. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету міністрів України від 03 березня 2021 р. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (дата звернення 10.01.2023).

4. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку електронного урядування в Україні (із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/617-2018-%D1%80#Text> (дата звернення 25.02.2023).

5. Тульчинська С.О., Дергалюк Б.В., Перепелюкова О.В. Структурні зміни в економіці регіонів як запорука економічного зростання. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 31. С. 215—219.

6. Тульчинський Р. В. Детермінанти становлення нового регіоналізму: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон: Вид-во "ПП Вишемирський В.С.", 2018. 400 с.

7. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом і його державами-членами, з іншої сторони. URL: <https://mfa.gov.ua/yevropejska-integraciya/ugoda-pro-asociaciyu-mizh-ukrayinoyu-ta-yes> (дата звернення 16.01.2023).

8. Popelo O. Regional economy in the conditions of decentralized governance. Problems and prospects of economics and management. 2020. № 2 (22). С. 69—81.

9. Popelo O. Institutional framework for regional development regulation. Problems and prospects of economics and management. 2019. № 4 (20). С. 298—311.

10. Statistics. — Official site of the International union of telecommunication (MSE, English International Telecommunication Union, ITU). URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx> (дата звернення 04.02.2023).

11. TeleGeography URL: <https://blog.telegeography.com/internet-traffic-and-capacity-remain-brisk> (дата звернення 12.02.2023).

#### References:

1. Official website of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2023), available at: <https://thedigital.gov.ua/> (Accessed 12 January 2023).

2. Krasnomovets', P. (2022) "Digitalization development plan in Ukraine", available at: <https://forbes.ua/innovations/plan-didzhitalizatsiya-na-vidnovlennya-ta-tsifrovyy-rozvitok-do-2025-roku-khochut-zaluchiti-i-vitratiti-692-mlrd-grn-kudi-pidut-groshi-05072022-7000> (Accessed 14 February 2023).

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On approval of the National Economic Strategy for the period up to 2030", available at: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (Accessed 10 January 2023).

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On the approval of the plan of measures for the implementation of the concept of the development of e-government in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/617-2018-%D1%80#Text> (Accessed 25 February 2023).

5. Tulchynska, S.O., Dergalyuk, B.V. and Perepelyukova, O.V. (2018), "Structural changes in the economy of regions as a guarantee of economic growth", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 31, pp. 215—219.

6. Tul'chyn's'kyj, R.V. (2018), *Determinanty stanovlennia novoho rehionalizmu: teoriia, metodolohiia, praktyka [Determinants of the emergence of a new regionalism: theory, methodology, practice]*, Vyd-vo "PP Vyshemyr's'kyj V.S.", Kherson, Ukraine.

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), "Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union and its member states, on the other hand", available at: <https://mfa.gov.ua/yevropejska-integraciya/ugoda-pro-asociaciyu-mizh-ukrayinoyu-ta-yes> (Accessed 16 January 2023).

8. Popelo, O. (2020), "Regional economy in the conditions of decentralized governance", *Problems and prospects of economics and management*, vol. 2 (22), pp. 69—81.

9. Popelo, O. (2019), "Institutional framework for regional development regulation", *Problemy ta perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya*, vol. 4 (20), pp. 298—311.

10. TeleGeography (2023), available at: <https://blog.telegeography.com/internet-traffic-and-capacity-remain-brisk> (Accessed 4 February 2023).

11. Official site of the International union of telecommunication (MSE, English International Telecommunication Union, ITU) (2023), "Statistics", available at: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx> (Accessed 12 February 2023).

*Стаття надійшла до редакції 10.03.2023 р.*



М. М. Забаштанський,  
д. е. н., професор, директор ННІ бізнесу, природокористування і туризму,  
Національний університет "Чернігівська політехніка"

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-9417-0163>

І. П. Сидор,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів ім. С. І. Юрія,  
Західноукраїнський національний університет

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4410-7083>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.18

## ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

M. Zabashtanskyi,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Director of the Educational-Scientific Institute of Business,  
Environmental Management and Tourism, Chernihiv Polytechnic National University

I. Sydor,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance S.Yuriy, Western Ukrainian National University

### PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN ENSURING SUSTAINABLE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

**Стаття присвячена дослідженню актуальних питань застосування державно-приватного партнерства (ДПП) у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад, які потребують відновлення свого економічного потенціалу та об'єктів інфраструктури у післявоєнний період в Україні. Акцентовано увагу на теоретичних підходах (суб'єктивних та об'єктивних) щодо визначення змісту ДПП. Суб'єктивний підхід полягає у процесі формування економічних відносин між окремими суб'єктами з приводу формування і реалізації проектів ДПП. Розглянуто інтереси суб'єктів економічних відносин, які виникають в процесі реалізації проектів ДПП на рівні територіальної громади: органів місцевого самоврядування, юридичних і фізичних осіб та мешканців громади. Зазначено, що об'єктивний підхід до змісту ДПП яскраво проявляється через форми реалізації ДПП. Визначено ключові аспекти реформи у сфері ДПП, які полягають у спрощенні дозвільних процедур та періоду підготовки документації щодо проектів ДПП, а також розширення напрямів їх застосування.**

**У статті наголошено на необхідності впровадження електронного вибору та затвердження проектів ДПП через електронну систему закупівель, а також на посиленні громадського контролю мешканців територіальних громад за реалізацією проектів ДПП в частині уникнення потенційно можливих ризиків корупції. Водночас, в частині підтримки місцевих ініціатив щодо формування і реалізації проектів ДПП запропоновано органам регіонального та національного рівнів управління забезпечити процедури надання консультаційної підтримки з питань інформаційно-комунікаційних заходів, проведення юридичної експертизи, підготовку до реалізації інфраструктурних проектів. Доцільно супроводжувати процес реалізації проектів ДПП процедурами державного моніторингу проектів, які реалізуються в територіальних громадах, що дозволить оцінити їх результативність, можливості та ефективність, дозволить забезпечити у майбутньому розширення сфери застосування ДПП як інструменту сталого соціального-економічного розвитку територіальних громад.**

*The article is devoted to the study of topical issues of use of public-private partnership (PPP) in ensuring the sustainable socio-economic development of territorial communities that require the restoration of their economic potential and infrastructure objects in the postwar period in Ukraine. Attention is emphasized on theoretical approaches (subjective and objective) to determine the content of PPP. The subjective approach is the process of forming economic relations between individual entities regarding the formation and implementation of PPP projects. The interests of economic relations that arise in the process of implementation of PPP projects at the level of the territorial community: local self-government bodies, legal entities and individuals and community residents are considered. It is noted that the objective approach to the content of PPP is clearly manifested through the forms of PPP implementation. Key aspects of PPP reform are identified, which are to simplify permits and the period of preparation of documentation for PPP projects, as well as to expand their directions.*

*The article emphasizes the need to introduce electronic selection and approval of PPP projects through an electronic procurement system, as well as to strengthen public control of residents of territorial communities in the implementation of PPP projects in terms of avoidance of potential risks of corruption. At the same time, in the support of local initiatives on the formation and implementation of PPP projects, the bodies of regional and national levels of management have been proposed to provide consulting support procedures on information and communication measures, legal examination, preparation for infrastructure projects. It is advisable to accompany the process of implementation of PPP projects by state monitoring procedures, which are implemented in territorial communities, which will allow to evaluate their effectiveness, opportunities and efficiency, will allow to ensure in the future expansion of the scope of the use of PPP as a tool of sustainable social and economic development of territorial communities.*

*Ключові слова: територіальна громада, державно-приватне партнерство, соціально-економічний розвиток, інфраструктурні об'єкти, концесія, оренда, контракти.*

*Key words: territorial community, public-private partnership, socio-economic development, infrastructure objects, concession, rent, contracts.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Зростання участі територіальних громад в соціально-економічному розвитку держави, поширення управлінських механізмів на місцевому рівні відображають сучасний етап трансформаційних перетворень в Україні. Забезпечення територіальними громадами стратегічних цілей сталого розвитку передбачає активний пошук ефективних та дієвих інструментів їх реалізації, вагоме місце серед яких займає державно-приватне партнерство (ДПП).

В умовах сьогодення особливо актуальним питанням є застосування ДПП для відбудови України через військову агресію росії, при якій наша держава зазнала безпрецедентних руйнувань інфраструктури. Станом на грудень 2022 року загальний обсяг прямих задокументованих руйнувань, які були завдані об'єктам інфраструктури України в результаті повномасштабного вторгнення росії, оцінено в сумі 137,8 млрд. доларів США. За оцінками експертів проекту KSE "Росія заплатить" "...найбільше зростання збитків, за наростаючими підсумками станом на грудень, пов'язане зі збільшенням втрат від руйнування житлового фонду, закладів освіти та об'єктів сфер культури, релігії і спорту" [1]. Відновити такі обсяги руйнувань об'єктів інфраструктури в територіальних грома-

дах міст і сіл України у короткі терміни досить складно. Відтак, потрібно забезпечити умови, при яких приватний капітал зміг би долучитися до відбудови країни, в тому числі її соціальної інфраструктури. Таким форматом співпраці між державою та приватним капіталом можуть стати саме проекти ДПП.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню актуальних питань щодо ефективного використання проектів ДПП у забезпеченні регіонального розвитку територій присвятили свої праці такі вітчизняні науковці та практики, як: Ю. Вершигора, В. Круглов, О. Малін, Є. Матвіїшин, А. Підгайний, В. Стадник, Б. Шулюк, Г. Янченко та інші.

Відаючи належне вагомим напрацюванням даних науковців та практиків відмітимо, що питання специфіки застосування державно-приватного партнерства як інструмента сталого соціально-економічного розвитку територій вимагає додаткового розгляду.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ.

Метою статті є визначення та обґрунтування необхідності застосування ДПП як інструменту сталого со-



**Рис. 1. Інтереси суб'єктів економічних відносин у сфері реалізації проектів ДПП на рівні територіальної громади**

Джерело: складено авторами.

ціально-економічного розвитку в умовах повоєнного відновлення інфраструктурних об'єктів територіальних громад на території України.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Державно-приватне партнерство (ДПП) передбачає планування і реалізацію спільного бізнес-проекту держави та приватного капіталу (інвестора) на взаємних вигідних умовах. Формат ДПП має можливість реалізувати великі проекти зі значним обсягом інвестиційних ресурсів, а саме будівництво, ремонт чи реконструкція портів, причалів, зернових терміналів, а також менших за обсягом проектів з фінансування об'єктів соціальної інфраструктури, для прикладу: благоустрій шкіл, спортивних майданчиків для дітей і дорослих, лікарень, дитячих садків, паркових зон, лісосмуг та інше.

Прийняття Закону України "Про державно-приватне партнерство" та відповідних нормативно-правових актів вказує на прагнення держави щодо активного впровадження державно-приватного партнерства у практичну площину. Згідно положень даного Закону "...державно-приватне партнерство є співробітництвом між державою Україна, територіальними громадами в особі відповідних державних органів та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних і комунальних підприємств, або фізичними особами — підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому Законом та іншими законодавчими актами" [5].

Зміст державно-приватного партнерства (ДПП) у вітчизняній та світовій практиці розглядається у двох площинах: з позиції суб'єктів економічних відносин, які передбачають задоволення їх інтересів внаслідок реалізації проектів ДПП, та з позиції об'єктів, на які спрямовано фінансові інвестиції приватного капіталу.

Щодо суб'єктивного підходу, то ДПП представлено системою відносин держави, приватного капіталу та споживачів, яка широко використовується як інструмент забезпечення сталого соціально-економічного розвитку на різних рівнях реалізації таких проектів (міжнародному, національному, регіональному, місцевому). Ефек-

тивна реалізація проектів ДПП тісно пов'язана із задоволенням інтересів усіх суб'єктів економічних відносин, які прямо чи опосередковано приймають в них участь. До таких суб'єктів відносять: державу (представлену органами державної влади та управління та органами місцевого самоврядування), приватний партнер (капітал, інвестор) — юридичні і фізичні особи, які інвестують кошти в реалізацію проекту та споживачі, які отримують відповідний рівень якісних послуг (суспільство загалом).

Якщо розглядати рівень територіальної громади, то необхідно відмітити, що кількість суб'єктів економічних відносин при реалізації проектів ДПП суттєво зменшується. Так, інтереси держави у цих відносинах представляють органи місцевого самоврядування, інтереси приватного капіталу — місцевий бізнес, а інтереси споживачів — мешканці громади.

На рис. 1 представлено інтереси усіх суб'єктів економічних відносин, які беруть участь у реалізації проектів ДПП на рівні територіальної громади.

Інтереси органів місцевого самоврядування при реалізації проектів ДПП полягають у скороченні обсягу бюджетних видатків на розвиток інфраструктурних об'єктів, а також терміну їх будівництва, реконструкції та введення в експлуатацію. Для прикладу, наведемо дані Міністерства освіти і науки України щодо відбудови шкіл, зруйнованих внаслідок воєнних бомбардувань на окупованих територіях України. Так, кошторисна вартість будівництва однієї школи коштує від 100 млн грн. Станом на грудень 2022 року російськими окупантами пошкоджено або повністю зруйновано понад 2,8 тисяч навчальних закладів [8]. Лише на їх повну відбудову необхідно більше 30 млрд. грн або 22% довоєнного бюджету Міністерства освіти і науки України.

Відтак, за рахунок бюджетних коштів відбудова об'єктів галузі освіти триватиме наступні 20 років, а при реалізації проектів ДПП можна запустити будівництво сотень шкіл одразу, при залученні інвестиційних ресурсів місцевого бізнесу.

Наступною перевагою залучення приватних коштів місцевого бізнесу у соціальну інфраструктуру територіальних громад у форматі ДПП є розвиток ринку будівництва, а також операторів освітніх, медичних та інших соціальних послуг, що сприятиме на конкурентній основі підвищенню якості їх надання.

Для місцевого бізнесу партнерство з органами місцевого самоврядування у рамках проектів ДПП забезпечує швидку реалізацію усього спектру дозвільних документів та сприяє скороченню різного роду ризикової діяльності.

Місцевий інвестор отримуватиме гарантований дохід впродовж усього періоду дії договору про ДПП, що виступає значною перевагою над комерційним проектом. Таким чином, органи місцевої влади гарантува-

тимуть стабільний попит в проекті та сприятимуть його реалізації на рівні, не нижчому рівня беззбитковості.

В межах задоволення інтересів місцевого бізнесу при реалізації проектів ДПП є також отримання привабливих земельних ділянок, вигідне розташування об'єктів з надання послуг, готова клієнтська база та "...гарантоване державне фінансування, що також забезпечує легкий старт проекту та кращі опції із залучення зовнішніх коштів. Адже партнерство з державою (органами місцевого самоврядування) гарантує фінансову добросовісність позичальника" [10].

Задоволення інтересів мешканців територіальної громади полягає у площині отримання якісних і своєчасних суспільних послуг у різних сферах їх життєдіяльності, а відтак підвищення рівня життя.

Окрім суб'єктивних аспектів змісту поняття державно-приватного партнерства (ДПП) йому притаманний і об'єктивний підхід, який проявляється у плануванні і реалізації конкретних проектів спільно органами місцевої влади та приватними компаніями на базі об'єктів державної й муніципальної власності. Об'єктивний підхід до змісту ДПП найбільш повно проявляється через форми реалізації його проектів. Так, поширеними формами ДПП є: контракти, оренда, управління майном, угода про розподіл продукції, концесія та спільні підприємства. Характеристику цих форм ДПП представлено у таблиці 1.

Законом України "Про державно-приватне партнерство" визначено перелік сфер його застосування, проте не встановлено чіткого розмежування між ними з урахуванням доцільності застосування даного партнерства. Так, пріоритетними сферами застосування ДПП у довоєнний період в Україні були:

- транспорт та інфраструктура;
- економічний розвиток та інвестиції;
- підприємництво і регуляторне середовище;
- конкурентна політика;
- ринок праці;
- освіта і наука;
- інноваційна діяльність.

У межах реалізації Програми щодо розвитку ДПП в Україні "Public-Private partnership development program (P3DP) in Ukraine", створеної при підтримці Програми USAID "Конкурентоспроможна економіка України", проведено різносторонній аналіз стосовно розвитку ДПП в Україні. На цій основі визначено основні напрями для активізації ДПП з посиленням "...орієнтації на екологічність, боротьбу з корупцією, дотримання гендерних квот, економічність:

- 1) покращення інституціонального забезпечення ДПП;
- 2) розвиток знань і навичок фахівців зі сфери ДПП;
- 3) вдосконалення нормативно-правового забезпечення;
- 4) створення пілотних проектів впровадження ДПП на муніципальному рівні" [6].

**Таблиця 1. Типова характеристика форм державно-приватного партнерства**

Форми ДПП	Характеристика форм ДПП
Концесія	передача державного або комунального майна у тимчасове користування приватному інвестору на умовах платності та делегування прав з метою забезпечення ефективного функціонування об'єкта концесії
Управління майном	умовою є договір між державною, місцевою владою та приватним партнером; умовами договору передбачаються інвестиційні зобов'язання приватного сектору
Спільні підприємства	їх різновидами є акціонерні товариства або спільні підприємства на пайовій участі двох сторін. Прийняття управлінських рішень визначається часткою в капіталі.
Контракти	адміністративний договір, який укладається між державою (місцевими органами влади) та приватною структурою на проведення певних суспільно необхідних і корисних видів діяльності. Найбільш популярними з них є: контракт на виконання робіт, надання громадських послуг, задоволення потреб органів місцевого самоврядування, надання технічної допомоги.
Оренда	може існувати в її традиційній формі або у формі лізингу (з можливістю викупу орендованого майна). Право розпорядження майном залишається за власником.
Угода про розподіл продукції	форма ДПП, що частково схожа із концесією. Відмінність між ними полягає у розподілі продукції відповідно до укладеної угоди. Дана форма ДПП використовується у сфері пошуку, розвідки та видобутку корисних копалин та пов'язаних із ними робіт

Джерело: сформовано за даними [1; 2; 5; 9].

Російсько-українська війна суттєво вплинула на дівість реалізації проектів ДПП. За даними Міністерства економіки України станом на 01.01.2023 року "...на умовах ДПП укладено 193 договори, з яких реалізується 18 договорів (9 — концесійних договорів, 5 — договорів про спільну діяльність, 4 — інші договори), 162 договори не реалізується (116 — не виконується, 46 — розірвані / закінчився термін дії), 13 призупинені у зв'язку зі збройною агресією російської федерації" [7].

Серед договорів ДПП, які реалізуються на даний час найбільшу частку займають: "...виробництво, транспортування і постачання тепла та розподіл і постачання природного газу; збір, очищення та розподілення води; поводження з відходами, крім збирання і перевезення; охорона здоров'я; туризм, відпочинок, рекреація, культура та спорт" [7].

Для порівняння, станом на 01.01.2020 рік на засадах ДПП укладено 187 договорів, з яких було реалізовано 52 договори (34 — концесії, 16 — про спільну діяльність, 2 інших). При цьому 135 договорів не виконувалися, оскільки у 4-х з них закінчився термін дії, 18 — розірвано, а 113 — не виконані за не встановлених причин [7]. Як зазначає О. Л. Малін, "...61,0 % укладених угод ДПП не виконувалися, залишаючись лише декларацією намірів (1% розірваних та 60,4% тих, що не виконуються)" [2].

Таким чином, характерною ознакою останніх років в Україні, як до пандемії коронавірусу та військової агресії росії, так і до сьогодні більше ніж половина укладених договорів ДПП не виконувалися і не виконуються. Постає питання про доцільність проведення процедур з відбору проектів з реалізації ДПП.

У післявоєнний період в Україні доцільно механізм державно-приватного партнерства адаптувати до залучення інвестиційних ресурсів на відбудову зруйнованих об'єктів інфраструктури. Відновлення зруйнованих об'єктів інфраструктури є сьогодні неабияким викликом у системній відбудові України.

У липні 2022 року в м. Лугано (Швейцарія) було представлено урядовий план післявоєнної відбудови України, відповідно до якого передбачено, що 250 млрд. дол. США з потрібних Україні 750 млрд. дол. США повинні надати приватні інвестори. Проте, для залучення інвестиційних ресурсів приватного бізнесу Україні потрібно забезпечити прозорі та зрозумілі механізми реалізації проектів ДПП чітко виписані у чинних нормативно-правових актах.

Національна інвестиційна рада при Президентові України розробила базові реформи у сфері ДПП, метою яких є максимальне спрощення процедур та періоду підготовки проектів як мінімум — у два рази. Відповідні зміни та доповнення було внесено до Закону України "Про державно-приватне партнерство" у серпні 2022 року. Зокрема, ними запроваджено новий формат малих проектів в межах договору ДПП на суму до 5,3 млн дол. США, спрощено порядок подачі і підготовки документації таких проектів. Відповідний спрощений порядок з підготовки документів діятиме для проектів ДПП, що стосуються відбудови країни (будівництво лікарень, дитячих садочків, шкіл, вокзалів та інших інфраструктурних об'єктів). Також розширено можливі сфери застосування ДПП. Зокрема, за напрямом транспортної інфраструктури з'явилися об'єкти: міської транспортної інфраструктури; радіотехнічного забезпечення залізниць; аеронавігаційного обслуговування аеропортів та аеродромів; пункти пропуску через державний кордон. Передбачено нове спрямування — житлова забудова, а саме: гуртожитки; соціальне житло; житло для військовослужбовців; учасників бойових дій та членів їхніх сімей; пошкоджене або зруйноване житло внаслідок надзвичайних ситуацій, бойових дій; установи виконання покарань та слідчі ізолятори. Також, за рішенням державного партнера в особі органів державної влади та місцевого самоврядування ДПП може застосовуватися в інших сферах діяльності, які надають суспільно значимі послуги.

Уточнення та розширення сфер застосування проектів ДПП дозволяє змістити акцент на соціальні й інфраструктурні об'єкти, які зазнали руйнувань та потребують відновлення. Актуальним питанням також є поширення механізмів ДПП на реалізацію соціальних проектів стосовно будівництва та відновлення житла і проекти розвитку економіки країни, а саме "...будівництво стратегічних транспортних хабів на Західній Україні для диверсифікації логістичних ланцюжків, нових потужностей для розробки та виробництва зброї, боєприпасів, техніки тощо" [4].

Перспективними напрямками напрацювань Національної інвестиційної ради є електронний вибір та затвердження проектів ДПП, який має здійснюватися шляхом застосування електронної системи закупівель, яка дозволить знизити рівень корупційних ризиків та сприятиме спрощенню та зручності даного процесу.

За умови активного використання усіх можливих інструментів з відновлення країни можна ефективно вирішувати проблеми, які накопичилися в вітчизняній економіці, зокрема щодо застосування державно-приватного партнерства за підтримки країн — союзників, міжнародних фінансових організацій та груп (міжнародних партнерів). Вже сьогодні Україна повинна бути готовою до даної роботи в плані створення власного національної координаційної структури, яка забезпечуватиме розробку стратегії щодо процесів відновлення країни та їх першочергових пріоритетів, формування команди фахівців на центральному та місцевому рівнях з управління проектами, які "...повинні добре розуміти принципи роботи з фінансовими інструментами для публічних і приватних інвестицій у межах плану відновлення країни" [3, с. 33]. Діяльність такої фахової структури полягає у співпраці з ЄС, країнами-донорами, а також фінансовими інституціями. При цьому повинні бути забезпечені принципи доступності до інформації і прозорості в діяльності даної інституції і рівні можливості для потенційних інвесторів приватного сектору у питаннях участі в проектах ДПП з відновлення вітчизняних об'єктів інфраструктури.

Світовий досвід з реалізації проектів ДПП при взаємодії держави та суб'єктів підприємництва демонструє їх ефективність, перспективність та прийнятність для суспільства. В складних умовах інфраструктурної розбудови територіальних громад, їх відновлення, нагальна потреба у модернізації житлово-комунального господарства, обмежених можливостях у фінансових ресурсах органів місцевого самоврядування, необхідності забезпечення зростання якості надання публічних послуг вимагають пошуку різноманітних альтернативних підходів. Водночас, поєднання можливостей органів місцевого самоврядування та приватних інвестицій в багатьох сферах функціонування територіальних громад у межах ДПП сприятиме сталому соціально-економічному розвитку територіальних громад. Без участі потенційних інвесторів та нових підходів в управлінні змінами на рівні територіальних громад практично неможливо реагувати на сучасні виклики.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, для успішної реалізації політики сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад, забезпечення зростання рівня їх фінансової спроможності необхідно активно використовувати такий інструмент як ДПП при здійсненні інвестиційних проектів. В процесі формування стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад та планів заходів з їх реалізації доцільно включати конкретні проекти ДПП. З метою підтримки місцевих ініціатив щодо формування і реалізації проектів ДПП органам регіонального та національного рівнів управління доцільно забезпечити процедури надання консультаційної підтримки з питань інформаційно-комунікаційних заходів, проведення юридичної експертизи, підготовку до реалізації інфраструктурних проектів. Також обов'язковим елементом, який супроводжуватиме процес реалізації проектів ДПП, є держав-

ний моніторинг проектів, що дозволить оцінити їх результативність, можливості та ефективність реалізації проектів ДПП, забезпечить можливість у майбутньому розширити сфери застосування ДПП як інструменту сталого соціального-економічного розвитку території.

Особливу увагу у процесі формування і реалізації проектів ДПП на рівні територіальних громад слід приділити проведенню громадського контролю за забезпеченням законності в діяльності органів місцевого самоврядування. Суб'єктами такого контролю виступають громадські об'єднання, професійні спілки, політичні партії, молодіжні та інші громадські організації, трудові колективи, зібрання громадян за місцем свого проживання, а також окремі мешканці громади. В даному контексті органи місцевої влади повинні усіляко сприяти залученню громадськості до проведення контрольних заходів та висвітлення місцевих ініціатив з реалізації проектів ДПП у його різноманітних формах: громадські слухання, громадські обговорення проектів ДПП, громадська експертиза та інші.

#### Література:

1. Круглов В. В., Стадник В. В. Державно-приватне партнерство як інструмент регіонального розвитку. Теорія і практика державного управління. 2017. № 2 (57). С. 78—84.
2. Малін О.Л. Аналіз розвитку державно-приватного партнерства в Україні та світі: якісні зміни та головні тренди 2020 року: Аналітичний звіт. Одеса, 2020. 31 с.
3. Матвішин Є.Г., Вершигора Ю. З. Перспективи використання державно-приватного партнерства для відбудови України у повоєнний період. Демократичне врядування. 2022. № 2 (30). С. 29—43.
4. Підгайний А. Краще разом: як війна змінює правила державно-приватного партнерства. Іде знадобиться ДПП під час відновлення та розвитку економіки в повоєнний період. URL: <https://mind.ua/openmind/20244236-krashche-razom-yak-vijna-zminyue-pravila-derzhavno-privatnogo-partnerstva> (дата звернення: 10 серпня 2022).
5. Про державно-приватне партнерство. Закон України зі змінами і доповненнями, внесеними від 16 серпня 2022 року N 2529-IX. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/t102404?an=0&ed=2022\\_11\\_19](https://ips.ligazakon.net/document/view/t102404?an=0&ed=2022_11_19) (дата звернення: 16 липня 2022).
6. Програма з розвитку державно-приватного партнерства в Україні "USAID Public Private Partnership Development Program (P3DP) in Ukraine". URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/2022-03/PA00KTHT.pdf>. (дата звернення: 24 серпня 2022).
7. Стан здійснення ДПП в Україні. Міністерство економіки України. Проекти державно-приватного партнерства. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini> (дата звернення: 13 вересня 2022).
8. У МОН розповіли, скільки шкіл та вишів зруйновано обстрілами РФ. Слово і діло. Аналітичний портал. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/12/09/novyna/>

[suspilstvo/mon-rozpovily-skilky-shkil-ta-vuziv-zrujnovano-obstrilamy-rf](https://www.slovoidilo.ua/2022/12/09/novyna/suspilstvo/mon-rozpovily-skilky-shkil-ta-vuziv-zrujnovano-obstrilamy-rf) (дата звернення: 22 грудня 2022).

9. Шулюк Б. С. Концесія як форма реалізації проектів державно-приватного партнерства в Україні та світі. Бізнес Інформ. 2021. № 2. С. 56—61.

10. Янченко Г. Реформа ДПП або як долучити бізнес до модернізації країни. URL: [https://lb.ua/blog/halyna\\_yanchenko/522805\\_reforma\\_dpp\\_abo\\_yak\\_doluchiti\\_biznes.html](https://lb.ua/blog/halyna_yanchenko/522805_reforma_dpp_abo_yak_doluchiti_biznes.html) (дата звернення: 9 грудня 2022).

#### References:

1. Kruglov, V., and Stadyk, V. (2017), "Public-private partnership as a tool of regional development", *Teoria i praktuka dergavnogo upravlinnia*, vol. 2 (57), pp. 78—84.
2. Malin, O. (2020), *Analiz rozvytku dergavno-privatnogo partnerstva v Ukraina I v sviti: yakisni zminy ta golovni trendy 2020. Analitychna zapyska* [Analysis of the development of public-private partnership in Ukraine and the world: qualitative changes and main trends of 2020. Analytical report], Odessa, Ukraine.
3. Matviishyn, Ye. G. And Vershygora, Yu. Z. (2022), "Prospects for the use of public-private partnership for the reconstruction of Ukraine during the war period", *Demokratychnе vryaduvannya*, vol. 2 (30), pp. 29—43.
4. Pidgainyi, A. (2022), "Better Together: How War Changes the Rules of Public-Private Partnerships. And where PPP will be needed during the recovery and development of the economy in the post-war period", available at: <https://mind.ua/openmind/20244236-krashche-razom-yak-vijna-zminyue-pravila-derzhavno-privatnogo-partnerstva> (Accessed 10 August 2022).
5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), *The Law of Ukraine "On public-private partnership"*, available at: [https://ips.ligazakon.net/document/view/t102404?an=0&ed=2022\\_11\\_19](https://ips.ligazakon.net/document/view/t102404?an=0&ed=2022_11_19) (Accessed 16 July 2022).
6. Program for the development of public-private partnership in Ukraine (2022), "USAID Public Private Partnership Development Program (P3DP) in Ukraine", available at: <https://www.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/2022-03/PA00KTHT.pdf> (Accessed 24 September 2022).
7. Ministry of Economy of Ukraine (2022), "Public-private partnership projects", available at: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini> (Accessed 13 September 2022).
8. Slovo I dilo (2022), "The Ministry of Education, Culture and Science told how many schools and universities were destroyed by Russian shelling", available at: <https://www.slovoidilo.ua/2022/12/09/novyna/suspilstvo/mon-rozpovily-skilky-shkil-ta-vuziv-zrujnovano-obstrilamy-rf> (Accessed 22 December 2022).
9. Shulyuk, B. S. (2021), "Concession as a form of implementation of public-private partnership projects in Ukraine and the world", *Biznes inform*, vol. 2, pp. 56—61.
10. Yanchenko, H. (2022), "PPP reform or how to involve business in the modernization of the country", available at: [https://lb.ua/blog/halyna\\_yanchenko/522805\\_reforma\\_dpp\\_abo\\_yak\\_doluchiti\\_biznes.html](https://lb.ua/blog/halyna_yanchenko/522805_reforma_dpp_abo_yak_doluchiti_biznes.html) (Accessed 9 December 2022).

*Стаття надійшла до редакції 06.03.2023 р.*



З. В. Лось,  
д. е. н., доцент кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу,  
Національний університет водного господарства та природокористування  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1989-5583>  
З. О. Толчанова,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу,  
Національний університет водного господарства та природокористування  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4682-1675>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.24

# ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Z. Los,  
Doctor of Economics Sciences, Associate Professor of the Department of Business Economics  
and International Business, National University of Water and Environmental Engineering  
Z. Tolchanova,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing,  
National University of Water and Environmental Engineering

## INNOVATIVE SOLUTIONS TO ENSURE THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF TRANSPORT ENTERPRISES OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

**Стаття присвячена пошуку інноваційних рішень підвищення конкурентоспроможності транспортних підприємств України в умовах євроінтеграції. В статті досліджено основні принципи функціонування транспортних підприємств в процесі створення інновацій, застосування яких дозволить перевізникам підвищити конкурентоспроможність підприємств та вирішити проблеми економічної, соціальної, екологічної й техніко-технологічної ефективності розвитку, що в умовах європейської інтеграції є вкрай необхідним. Визначено фактори, підходи й методи, які впливають на інноваційний розвиток транспортних підприємств. Доведено, що інноваційний розвиток транспортних підприємств України ґрунтується на п'яти підсистемах системи інновацій макросередовища, зокрема: економічне середовище, соціальне середовище, політично-правове середовище, екологічне середовище та технологічне середовище.**

**Розроблено авторський підхід до складових інноваційного макросередовища транспортних підприємств України. В статті запропоновано удосконалений алгоритм формування інноваційної програми для підприємств транспорту, заснований на стратегічному плануванні і маркетинговому забезпеченні впровадження інновацій, який здійснюється за схемою: виникнення — формування — ресурсні програми — планування — активізація.**

**Доведено, що головною ціллю інноваційної програми підприємств транспорту має бути створення сучасного за рівнем розвитку, конкурентоспроможного підприємства, яке підвищить рівень задоволеності населення транспортними послугами та зміцнить фінансово-економічний стан підприємств.**

**Розроблена інноваційна програма для підприємств транспорту орієнтована на безпеку перевезень, стимулювання економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Наголошено на необхідності врахування маркетингового забезпечення інновацій в процесі формування даної програми. Реалізація інноваційної програми забезпечить високий рівень розвитку транспортним підприємствам та дозволить отримати найбільшу ефективність з досягненням довгострокових конкурентних переваг.**

**The article is devoted to the search for innovative solutions to increase the competitiveness of transport enterprises of Ukraine in the conditions of European integration. The article examines the main principles of the functioning of transport enterprises in the process of creating innovations, the application of which will allow carriers to increase the competitiveness of enterprises and solve the problems of economic, social, ecological and technical and technological efficiency of development, which is extremely necessary in the conditions of European integration. The factors, approaches and methods that affect the innovative development of transport enterprises are determined.**

**It is proven that the innovative development of transport enterprises of Ukraine is based on five subsystems of the macro-environment innovation system, in particular: economic environment, social environment, political and legal environment, ecological environment and technological environment. An author's approach to the components of the innovative macro environment of transport enterprises of Ukraine has been developed.**

**The article proposes an improved algorithm for the formation of an innovation program for transport enterprises, based on strategic planning and marketing support for the implementation of innovations, which is carried out according to the scheme: emergence – formation – resource programs – planning – activation. It is proven that the main goal of the innovative program of transport enterprises should be the creation of a modern, competitive enterprise, which will increase the level of satisfaction of the population with transport services and strengthen the financial and economic condition of enterprises.**

**The developed innovative program for transport enterprises is focused on the safety of transportation, stimulation of economic development and increasing the competitiveness of enterprises. It is emphasized the need to take into account the marketing support of innovations in the process of forming this program. The implementation of the innovative program will ensure a high level of development for transport enterprises and allow obtaining the greatest efficiency with the achievement of long-term competitive advantages.**

*Ключові слова: інновації, інноваційна стратегія, інноваційний розвиток транспортного підприємства, конкурентоспроможність, маркетингове забезпечення.*

*Key words: innovations, innovative strategy, innovative development of the transport enterprise, competitiveness, marketing providing.*

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

На даний час, розв'язання проблем ефективного функціонування транспортної інфраструктури в сучасних умовах економічного розвитку України є одними із першочергових завдань. Для розвитку та відбудови української економіки у післявоєнний період важливим буде впровадження інновацій у транспортному комплексі, адже він забезпечує життєдіяльність населення, якісний розвиток економіки держави, збереження обороноздатності та можливість досягнення високоефективних зовнішньоекономічних відносин країни та сприяє пришвидшенню процесів євроінтеграції. Безсумнівно є той факт, що транспортна інфраструктура України як у довоєнний період, так і на даний момент потребує значних залучень інвестицій на її розвиток та модернізацію.

На сьогодні Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України) й Міністерство транспорту Великої Британії підписали угоду про план дій з відновлення пошкодженої війною української транспортної інфраструктури [1]. Отже, особливої актуальності набуває питання безпосереднього впровадження інновацій вітчизняними транспортними підприємствами.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

У розробку проблематики інноваційного розвитку транспортних підприємств України значний внесок зробили вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти, серед них: О.І. Амоша, О.М. Вовк [2], З.В. Валіулліна [3], П.Ю. Гречан [4], С.М. Ілляшенко, Н.І. Новальська [5], Л.І. Федулова [6] та багато інших.

Авторами значну увагу приділено національній транспортній стратегії України та розвитку транспортної галузі в цілому. Поза увагою науковців не залиши-

лись теоретичні аспекти міжнародно-правових норм та питання щодо формування ефективного державного управління. Проте, на сьогодні невирішеним залишається саме питання забезпечення інновацій на підприємствах транспорту. Зважаючи на зазначене, виникає потреба у подальших наукових дослідженнях. Особливої уваги потребує комплексне дослідження інноваційних рішень для транспортних підприємств України в умовах євроінтеграції. Саме це підтверджує актуальність та практичну значущість обраної теми дослідження.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є поглиблення існуючих і розроблення нових теоретичних засад та прикладних аспектів для визначення інноваційних рішень у діяльності транспортних підприємств України, що дозволять підвищити їхню конкурентоспроможність в умовах євроінтеграції.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Динамічний розвиток економічних, політичних, соціальних подій XXI століття сформулювали нове уявлення про інформацію, як одного із факторів (ресурсів) виробництва. На макрорівні інформація впевнено займає позиції головного фактора могутності держави, адже здатність держави мати у своєму розпорядженні найсучасніші інформаційні технології дозволяє ефективно управляти інформацією. Володіння державою такою здатністю — шлях до подальшого нарощування своєї економічної міцності [2, с. 2].

Одним з основних чинників результативної роботи підприємства є процес розшуків новітніх форм, удосконалення діючих, покращання технологій, матеріалів або продукції, що дозволяють вбезпечити постійне зростання попиту та нарощування прибутковості. Новітні технології, матеріали і продукти формуються за умов динамічності й стратегічної направленості інноваційних процесів, що передують розвитку як економічної та управлінської, так і виробничо-господарської діяльності транспортних підприємств [7].

Запроваджені на підприємствах інноваційні процеси покращують енергоефективність та ресурсозбереження, вбезпечують автоматизацію та цифровізацію роботи транспортних підприємств, впливають на конкурентоздатність та загалом впливають на економічний ріст [2, с. 2].

Відмітимо, що на всіх рівнях економічного розвитку підприємств, найважливішими складовими функціонування є сукупність певних принципів, методів та напрямів розвитку. Розглянемо в першу чергу принципи функціонування підприємств транспорту. На наш погляд, основними принципами функціонування таких підприємств мають бути принципи, що відносяться до підприємств транспорту усіх форм власності: безперервності, можливості роботи у правовому полі, єдності результату, узгодженості, мобільності, екологічності, ергономічності, координації, резервності, надійності, адекватної якості, науковості, конкурентоспроможності та сезонності перевезень.

За результатами досліджень виділено загальні принципи функціонування транспортних підприємств, що виникають в процесі створення інновацій. Застосування цих принципів дозволить перевізникам ефективно вирішувати проблеми економічної, соціальної, екологічної та техніко-технологічної ефективності розвитку, що в кінцевому підсумку сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств транспорту та є вкрай актуальним та необхідним в умовах європейської інтеграції.

До принципів розвитку підприємств транспорту, на наш погляд, доцільно віднести, зокрема: принцип відкритості, прогресивності, ефективності, гнучкості, пропорційного розвитку, відповідності державній транспортній політиці та самовдосконаленню.

Авторами доведено, що дотримання комплексного використання вище зазначених принципів розвитку транспортних підприємств сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств, відкриттю нових перспектив та визначить інноваційні напрями покращання їх діяльності. Це, своєю чергою, сприятиме забезпеченню інтересів споживачів послуг, технологічному оновленню, покращанню функціонування підприємства, залученню додаткових інвестицій та отриманню додаткового ефекту. Варто зазначити, що всі складові процесу розвитку підприємств будь-якої форми власності взаємопов'язані та потребують випереджувальних заходів для збереження та підвищення конкурентоспроможності.

Зауважимо, що сучасні транспортні підприємства повинні мати орієнтацію розвитку на середньострокову та довгострокову перспективу. До сучасних підходів слід віднести ті, які тісно пов'язані з інноваційним розвитком підприємства та розглядаються в сукупності для досягнення визначеної цілі. Серед них виділимо: системний, маркетинговий, логічний, відтворювально-еволюційний, інноваційний, комплексний, глобальний, інтеграційний, віртуальний, стандартизаційний, ексклюзивний, функціональний, процесний, структурний, ситуаційний, нормативний, оптимізаційний, координаційний, якісний та логістичний підходи.

До методів розвитку транспортних підприємств, на наш погляд, доцільно віднести методи, які знаходяться в тісному взаємозв'язку та за допомогою яких відбувається соціально-економічний розвиток підприємства.

Зокрема, економічні методи спрямовані на створення умов для ефективного функціонування й розвитку транспортних підприємств. Передбачають розробку комплексу заходів та напрямів розвитку для досягнення конкретної цілі. Економічний метод заснований на використанні заходів адміністративно-економічного характеру, тому визначається потребами й інтересами працівників структурних підрозділів, які формують основу економічних відносин. Серед економічних важелів розвитку транспортних підприємств для отримання ефекту вирізняють: планування, ціноутворення, фінансування, самофінансування, кредитування, стимулювання, аналіз, облік, а також оподаткування, інвестиції, субвенції.

Адміністративні методи ґрунтуються на взаємовідносинах сили влади та підпорядкування. Вони передбачають взаємовідносини керівника зі структурними



**Рис. 1. Схема складових інноваційного макросередовища транспортних підприємств**

Джерело: авторська розробка.

підрозділами підприємства та підприємства з державною владою. Адміністративний метод проявляється у формі регламентування, нормування, інструктування, інформування (внутрішній вплив) та правових норм українського законодавства в сфері пасажирських автомобільних перевезень. Зауважимо, що застосування даного методу є необхідним та ефективним для підприємства.

Соціальні методи сприяють підвищенню продуктивності і ефективності праці за рахунок задоволення соціальних потреб працівників та взаємних відносин у колективі. Ці методи включають сукупність заходів, які спрямовані на найбільш повне задоволення матеріальних і духовних потреб працівників структурних підрозділів підприємства. Слід зауважити, що саме даний метод дає перспективи для задоволення потреб населення у суспільних благах.

Маркетинговий метод направлений на перспективу та передбачає маркетингові дослідження, які зосереджені на покращанні потреб споживачів, мінімізації ризиків, підвищенні конкурентоспроможності пасажирських перевізників. Даний метод визначає пріоритетні напрями та цілі розвитку підприємства, базується на використанні іноземного досвіду.

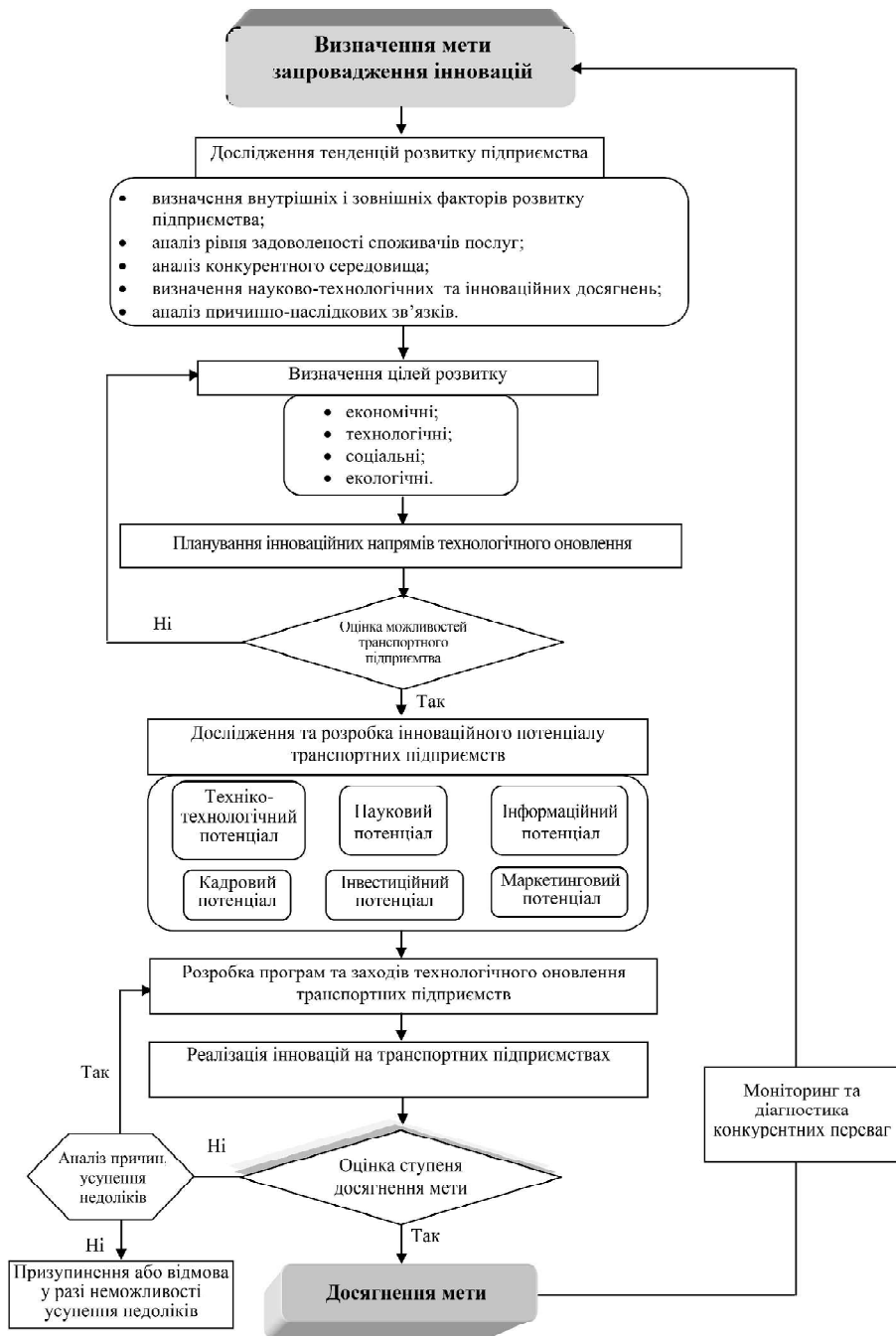
Технологічний метод включає в себе комплекс заходів, орієнтованих на підвищення навичок та кваліфікації працівників структурних підрозділів підприємства, покращення якості перевізного процесу та підвищення технологічного потенціалу транспортного підприємства. Спрямований на використання нових видів рухомого складу, устаткування, сучасного інформаційного забезпечення, відповідно до напрямів НТП. Найвагоміший внесок при формуванні стратегії технологічного розвитку транспортних підприємств належить інноваціям.

Зауважимо, що на інноваційний розвиток та показники ефективності роботи транспортних підприємств впливають чинники макроекономічного середовища. На нашу думку, специфіка діяльності підприємства дозволяє виділити п'ять підсистем системи інновацій макросередовища сфери перевезень. На рис. 1. представлено авторський підхід до складових інноваційного макросередовища підприємств транспорту.

Проведені нами дослідження транспортних підприємств, в розрізі виділених п'яти підсистем системи інновацій макросередовища сфери перевезень, дозволили дійти висновку, що: 1) політично-правове середовище потребує змін у законодавчо-правових актах України та стабілізації політичного становища в державі; 2) технологічне середовище вимагає здійснення адаптації транспортних підприємств, відповідно до сучасного інноваційного розвитку; 3) економічне середовище безпосередньо впливає на розвиток підприємства через економічні важелі економіки країни; 4) екологічне середовище сприяє екологізації підприємства; 5) соціальне середовище враховує ставлення та мотивацію населення до впровадження інновацій.

Внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства знаходиться в тісній взаємодії, забезпечуючи ефективну та безперебійну їх роботу, проте, на сьогодні залишається відкритим питання інноваційного розвитку у маркетинговій діяльності підприємств всіх форм власності. Вище визначені принципи, підходи та методи розвитку підприємств транспорту дають можливість на практиці науково обгрунтувати інноваційні напрями покращання забезпечення технологічного оновлення окремого підприємства.

Важливим напрямом удосконалення роботи підприємства є його інноваційна діяльність. Слід зауважити, що інноваційна діяльність на транспортних



**Рис. 2. Алгоритм формування управлінського рішення вибору інноваційної програми транспортних підприємств**

Джерело: авторська розробка.

підприємствах є двигуном розвитку галузі і одним із факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що сприяє залученню різних ресурсів, серед яких основними є інвестиції та НДДКР.

На основі [8, с. 13] авторами запропоновано удосконалений алгоритм формування інноваційної програми для підприємств транспорту, заснований на стратегічному плануванні та маркетинговому забезпеченні, який здійснюється за схемою: виникнення — формування — ресурсні програми — планування — активізація. Запропонований алгоритм (рис. 2), дозволяє проводити аналіз та здійснювати оцінку забезпечення технологічного оновлення на різних етапах інновацій-

ного розвитку підприємств. Розроблені наукові підходи щодо вибору та обґрунтування стратегії розвитку автомобільного транспорту дозволили встановити, що процес технологічного оновлення на транспортних підприємствах є постійним за умови, що суб'єкт господарської діяльності планує утримувати переважаючу позицію на ринку надання послуг перед конкурентами.

Відмітимо, що мета інноваційного розвитку формується залежно від умов, в яких експлуатується підприємство, до них слід віднести: потреби ринку та його споживачів, інноваційний темп зростання ринку, перспективи виходу на новий географічний ринок по-

слуг, необхідність у підвищенні техніко-технологічного рівня підприємства, зменшення попиту сегментів на послуги, диспропорції техніко-технологічної бази підприємств та т.п.

Головною ціллю інноваційної програми транспортних підприємств має бути створення сучасного за рівнем розвитку підприємства, яке підвищить рівень задоволеності населення транспортними послугами, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та поліпшенню фінансово-економічного стану підприємств.

Розроблена інноваційна програма для транспортних підприємств орієнтована, перш за все, на безпеку перевезень, стимулювання економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Слід наголосити, що в процесі формування такої програми необхідно враховувати важливість маркетингового забезпечення інновацій. Реалізація інноваційної програми забезпечить такий рівень розвитку, який дозволить в повній мірі задовольнити потреби населення в якісних суспільно необхідних транспортних послугах та при цьому отримати найбільшу ефективність з досягненням довгострокових конкурентних переваг.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, переваги запропонованого авторами удосконаленого алгоритму вибору інноваційної програми полягають у можливості: створення сприятливих умов для розвитку транспортного підприємства; залучення та впровадження новітніх та прогресивних технологій на транспортному підприємстві; підвищення обсягів та рівня якості транспортних послуг; поліпшення не лише техніко-експлуатаційних, але й економічних показників роботи транспортного підприємства; зниження витрат та собівартості послуг; виходу підприємства на новий географічний ринок; прийняття обґрунтованих маркетингових рішень з метою впровадження інновацій; створення маркетингових програм та заходів для активізації інновацій на транспортних підприємствах; більш швидко, якісно та гнучко реагувати на потреби споживачів послуг; підвищення конкурентоспроможності транспортних підприємств.

Практична реалізація моделі алгоритму формування інноваційної програми для транспортних підприємств України вимагає узгодження інституційно-організаційних важелів. Саме даним питанням будуть присвячені наступні дослідження.

### Література:

1. New UK-Ukraine transport partnership to rebuild war-torn infrastructure. [Електронний ресурс]. Режим доступу <https://www.gov.uk/government/news/new-uk-ukraine-transport-partnership-to-rebuild-war-torn-infrastructure> (дата звернення 03.02.2023). Назва з екрана.

2. Вовк О. М., Абдулгусейнова А. Р., Дмитрик Х. Ю. Економічна ефективність інноваційних процесів на транспортних підприємствах в умовах інтелектуалізації. Економіка та суспільство. 2021. № 32. С. 1—6.

3. Валиулліна З. В. Транспортний сектор України в євроінтеграційних процесах. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 2. С. 23—26.

4. Гречан П. Ю. Інноваційна активність підприємств автомобільного транспорту в Україні. Інтелект XXI. 2019. № 5. С. 114—117.

5. Новальська Н. І., Клименко В. В. Інвестиційно-інноваційна діяльність транспортно-логістичних підприємств в умовах сучасного бізнес-середовища. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Економіка і управління. 2021. Т. 32 (71). № 4. С. 64—69.

6. Федуллова Л. І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2014. № 2. С. 122—135.

7. Кукушка, І. Інноваційний розвиток транспортних підприємств України. Економіка та суспільство, (43). 2022. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1699> (дата звернення 30.01.2023). Назва з екрана.

8. Валиулліна З.В. Забезпечення технологічного оновлення пасажирських автотранспортних підприємств в умовах інноваційного розвитку: автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.00.04. Рівне, 2014. 20 с.

### References:

1. GOV.UK (2022), "New UK-Ukraine transport partnership to rebuild war-torn infrastructure", available at: <https://www.gov.uk/government/news/new-uk-ukraine-transport-partnership-to-rebuild-war-torn-infrastructure> (Accessed 03.02.2023).

2. Vovk, O. M., Abdulguseinova, A. R. and Dmytryk, H. Yu. (2021), "Economic efficiency of innovative processes at transport enterprises in conditions of intellectualization", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 32, pp. 1—6.

3. Valiullina, Z.V. (2015), "The transport sector in Ukraine european integration processes", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 23—26.

4. Grechan, P. Yu. (2019), "Innovative activity of road transport enterprises in Ukraine", *Intelekt XXI*, vol. 5, pp. 114—117.

5. Novalska, N. I. and Klymenko, V. V. (2021), "Investment and innovation activity of transport and logistics enterprises in the conditions of the modern business environment", *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Ekonomika i upravlinnia*, vol. 32 (71), no. 4, pp. 64—69.

6. Fedulova, L. I. (2014), "Conceptual principles of management of innovative development of enterprises", *Marketynh i menedzhment innovatsij*, vol. 2. pp. 122—135.

7. Kukushka, I. (2022), "Innovative development of transport enterprises of Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. (43). available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1699> (Accessed 30 January 2023).

8. Valiullina, Z.V. (2014), "Technological renovation of passenger automobile transport enterprises based on innovation", Ph.D. Thesis, Economics and management of enterprises (economic activity), National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, Ukraine. *Стаття надійшла до редакції 04.03.2023 р.*



К. М. Краус,

к. е. н., доцент, доцент кафедри управління,  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-4910-8330>

Н. М. Краус,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів,  
Київський університет імені Бориса Грінченка  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-8610-3980>

О. В. Марченко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики,  
Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-3342-0525>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.30

## ОСОБЛИВОСТІ ТА ХАРАКТЕР ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

K. Kraus,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of  
the Department of Management, Borys Grinchenko Kyiv University

N. Kraus,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor  
of the Department of Finance, Borys Grinchenko Kyiv University

O. Marchenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Management and Logistics, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

### PECULIARITIES AND NATURE OF INFORMATION PROVISION OF INVESTMENT PROJECT ACTIVITIES AT THE REGIONAL LEVEL

*У статті обґрунтовано авторське представлення характерних особливостей інформаційного забезпечення інвестиційної проєктної діяльності на регіональному рівні в умовах воєнного стану. Дослідженням визначено, що інформаційні ресурси на регіональному і галузевому рівнях доцільно розглядати як стратегічні ресурси країни в умовах воєнного стану та такі, що є базисом будь-якої інформаційної системи, яка призначена для розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності.*

*Авторами проведено ґрунтовний аналіз капітальних інвестицій за регіонами України; зазначено обсяги використання інструментів електронної демократії органами державної влади та місцевого самоврядування в розрізі органів державної влади, місцевого самоврядування, державних установ; вказано частку підприємств, що використовують інформаційно-комунікаційні технології. Структуровано інформацію за видами та типами. Висловлено думку авторами статті про те, що інформація, яка може бути доступною для залучення інвестицій для реалізації проєктів, що спрямовані на цифрову трансформацію бізнесу, повинна сприяти визначенню проблем, удосконаленню методів роботи, впровадженню нової техніки й технологій, зменшенню витрат і підтримці потужностей бізнес-процесів, ефективному позиціонуванню, вдалій співпраці з іншими суб'єктами економіки та створенню інвестиційно привабливого бізнес-середовища на українських підприємствах цифрового типу.*

*Автори статті дійшли висновку, що в умовах недостатнього інформаційного супроводу програм інвестиційного регіонального розвитку і практично відсутньої всеохоплюючої бази даних на регіональному рівні, особливої актуальності набуває проблема інформаційного забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності в умовах віртуальної реальності, воєнного стану та існуючих глобальних викликів.*

*The article substantiates the author's presentation of the characteristic features of information provision of investment project activity at the regional level under martial law conditions. Research has determined that information resources at the regional and sectoral levels should be considered as strategic resources of the country under martial law and as the basis of any information system designed for the development of innovation*

and investment activities. The essential characteristics of the goals of information provision of the regional investment policy in the conditions of martial law through the prism of tasks that need to be solved by state and regional institutions regarding the quality information provision of the wartime economy are determined.

The authors conducted a thorough analysis of capital investments by region of Ukraine; the scope of the use of electronic democracy tools by the state authorities and local self-governments in terms of state authorities, local self-governments, state institutions are indicated; the share of enterprises using information and communication technologies is indicated. The movement of information in the process of carrying out investment activities at the regional level is presented through the prism of participants in investment processes, namely, from whom the information is required and for what purpose it is used. Structured information by species and types. The authors of the article expressed the opinion that the information that can be available for attracting investments for the implementation of projects aimed at the digital transformation of business should contribute to the identification of problems, improvement of work methods, introduction of new equipment and technologies, reduction of costs and support of business capacities processes, effective positioning, successful cooperation with other subjects of the economy and creation of an investment-attractive business environment at Ukrainian digital enterprises.

The authors of the article came to the conclusion that in the conditions of insufficient information support of investment regional development programs and the practically absent comprehensive database at the regional level, the problem of information support of innovation and investment activity in the conditions of virtual reality, martial law and existing global challenges is gaining particular relevance.

*Ключові слова: інформаційне забезпечення, інвестиції, проєктна діяльність, регіональний аспект, інформація, інноваційно-інвестиційна діяльність, регіональні інституції.*

*Key words: information provision, investment, project activity, regional aspect, information, innovation and investment activity, regional institutions.*

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

В умовах воєнного стану інформаційне забезпечення в Україні перебуває на стадії переорієнтації на запити від уряду, бізнесу та населення. Викликане це ще й тим, що потрібно і надалі впроваджувати інновації в усіх галузях економіки, залучати інвестиції на відновлення пошкоджених підприємства та підтримувати належним фінансуванням проєктної діяльності суб'єктів господарювання, що залишились в Україні і продовжують працювати. Інформаційні ресурси на регіональному і галузевому рівнях доцільно розглядати як стратегічні ресурси країни в умовах воєнного стану. Вони є базисом будь-якої інформаційної системи, яка призначена для розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності. Наявність потрібного і якісного інформаційного забезпечення суттєво впливає на прийняття рішення про обсяги інвестицій з метою реалізації проєктної діяльності на рівні регіонів.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Із дослідженням загальних аспектів досліджень та розробок інформаційно-комунікаційного забезпечення інвестиційної діяльності підприємств, формуванням та використанням інформаційних систем управління економічним розвитком суб'єктів господарювання, напрацюванням шляхів і механізмів якісного інформаційного забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств в Україні пов'язані імена Н. Березняк [1],

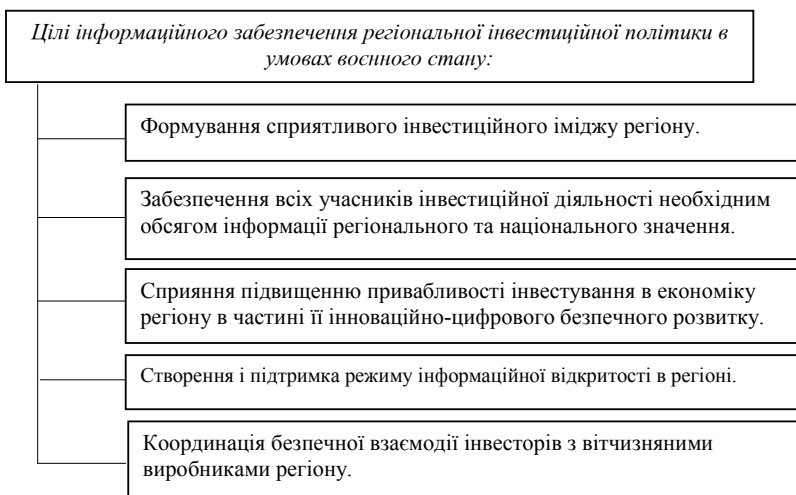
І. Безп'ята [2], О. Бутенін, Н. Воронина, В. Гриньова, Ю. Данчук [3], Я. Жаліла [4], І. Іщенко [5], О. Кузьмін, О. Клименко [6], Н. Краус [7], К. Краус [7], Т. Кваша [1], Л. Лігоненко, О. Манжура [7], Е. Мороз [6], О. Михайленко [3], О. Марченко, В. Осецький [8], О. Петрова, Б. Платонов, В. Тихонова, Г. Третьякова, Ю. Шулик та інші.

Водночас, значна кількість проблем, таких як чітке визначення цілей і завдання інформаційного забезпечення регіональної інвестиційної політики в умовах воєнного стану, особливостей руху інформації в процесі здійснення інвестиційної діяльності на регіональному рівні в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств, залишаються недостатньо розкритими.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розкриття особливостей інформаційного забезпечення інвестиційної проєктної діяльності на основі глибинного аналізу особливостей руху інформації в процесі здійснення інвестиційної діяльності на регіональному рівні та з'ясування цілей і завдань інформаційного забезпечення регіональної інвестиційної політики в умовах воєнного стану.

До завдань наукового дослідження належать необхідність аналізу обсягів капітальних інвестицій за регіонами України та визначення частки кількості підприємств, що використовують інформаційно-комунікаційні технології, з'ясування обсягів використання інструментів електронної демократії органами державної влади та місцевого самоврядування в розрізі органів



**Рис. 1. Цілі інформаційного забезпечення регіональної інвестиційної політики в умовах воєнного стану**

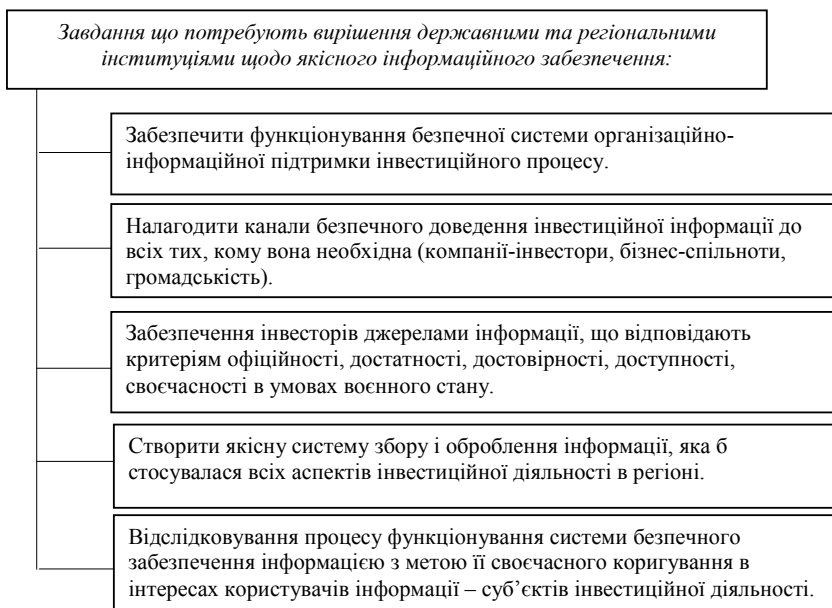
Джерело: розробка авторів.

державної влади, місцевого самоврядування, судової системи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інформаційне забезпечення може бути використане в якості ефективного інструменту покращення соціально-економічного стану регіону. Частково це відноситься до інвестиційної привабливості регіону, що, з одного боку, призводить до збільшення надходження податків до бюджетів всіх рівнів економічної агрегації, що дає змогу вирішувати соціальні питання, а з іншого — дозволяє створювати інноваційно-цифрові підприємства та нові робочі місця, що в свою чергу підвищує рівень життя населення, робить його платоспроможним. Варто зауважити, що інформаційним механізмом для забезпечення інформаційних потреб інноваційно-інвестиційної діяльності, як і передбачено чинним законодавством

контролі вирішення ряду завдання. Окремі з них ми представили на рисунку 2.

В процесі здійснення інвестиційної діяльності відбувається постійний обмін різною інформацією між різними учасниками цієї діяльності, між виконавцями окремих етапів інвестиційної діяльності. Інформація для забезпечення ефективного функціонування сфери інвестиційної діяльності частково може бути отримана зі статистичного довідника. Основною метою державної статистичної діяльності в Україні і за кордоном є забезпечення достовірності, об'єктивності, надійності і актуальності статистичної інформації для вирішення завдання інформаційного забезпечення суспільства і держави, розвитку науки, своєчасного задоволення інформаційних потреб користувачами статистичних даних. Така деяка статистична інформація щодо капітальних інвестицій за регіонами з січня по грудень 2021 року представлена в таблиці 1.



**Рис. 2. Завдання, що потребують вирішення державними та регіональними інституціями щодо якісного інформаційного забезпечення в умовах воєнного стану**

Джерело: розробка авторів.

України, має і надалі виступати система інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації державної інноваційної політики та моніторингу стану інноваційного розвитку економіки.

В умовах недостатнього інформаційного супроводу програм інвестиційного регіонального розвитку і практично відсутньої всеохоплюючої бази даних на регіональному рівні, особливої актуальності набуває проблема інформаційного забезпечення інвестиційної діяльності в умовах віртуальної реальності й існуючих глобальних викликів. Цілі інформаційного забезпечення регіональної інвестиційної політики України представлено на рисунку 1.

Для досягнення перерахованих цілей органами державного і регіонального управління необхідно постійно тримати на

контролі вирішення ряду завдання. Окремі з них ми представили на рисунку 2.

Варті також зазначити, що неповноцінність або недостатність інформації про умови реалізації інвестиційних проєктів в регіонах, в тому числі і пов'язаних з ним витрат й результатів призводить до появи інвестиційного ризику, що в свою чергу, веде до виникнення ситуацій, наслідком яких буде понесення інвестором збитків або зниження ефективності проєкту, "підрив" довіри для можливої реалізації в подальшій перспективі інноваційно-інвестиційних проєктів.

Всі заходи інформаційної політики в розрізі того чи іншого регіону, супроводжуючи інвестиційну діяльність, повинні бути відкриті для суспільства, суб'єкти інвестиційної діяльності мають користуватися рівними правами і можливостями і виконувати обов'язки в рівному об'ємі, в тому числі щодо питань інформаційного забезпечення (отримання і/або пред'явлення необхідної інформації).

Розглянемо потенційні джерела інформації суб'єктів інвестиційного ринку регіонів. Держава як один із суб'єктів має найбільшу кількість джерел інформації. Крім загальнодоступних джерел, які використовують інші суб'єкти, воно має свої специфічні служби, які, крім своїх основних обов'язків, займаються також збиранням інформації (державний комітет статистики України, податкова інспекція, митна служба).

Очевидно, що комерційні організації (потенційні інвестори або реципієнти інвестицій) не володіють такими фінансовими засобами і нормативною основою для збору інформації, які має держава. Тому суб'єкти регіонального інвестиційного ринку мають багато менше джерел інформації: офіційні сайти органів державного і регіонального управління; наукові публікації; інформація з торговельних і інших комерційних журналів; довідники; реклама в ЗМІ; інформація, що отримана від фірм, які займаються дослідженням ринку і продажем власної інформації; презентаційні заходи: виставки, дні відкритих дверей; кредитні і інвестиційні рейтинги регіонів; особисті зустрічі і знайомства персоналу фірми.

Інвестор, розглядаючи можливість здійснення інвестиційного проєкту в тому чи іншому регіоні, приймає остаточне рішення, обґрунтовуючи на основі наявної в його розпорядженні інформації рівень інвестиційного потенціалу і інвестиційного ризику даної території.

Роль інформації здійснює вагомий вплив на суб'єктивну складову у виборі інвестора. Розглянемо інформацію, що виникає і циркулює в процесі реалізації інвестиційного проєкту. Вона може бути класифікована за різними ознаками, зокрема [10, с. 138—140]: видовій (види інформації); генезисній (за джерелами походження інформації); адресним (хто виявляється відправником (донором) інформації, а хто — отримувачем (реципієнтом)); цільовій (з якою ціллю інформація з'являється і транслюється; технологічній: за засобами передачі). Аналіз використання інструментів електронної демократії органами державної влади та місцевого самоврядування за угрупованнями установ в 2020 році представлений нами в таблиці 2. Дані таблиці демонструють нам кількість е-звернень, е-петицій, е-консультацій, кількість підтриманих проєктів (проєктів-переможців) "Бюджет участі (громадський бюджет)" за 2020 рік в розрізі органів державної влади, судової системи, інституцій місцевого самоврядування, державними установами.

Варто наголосити і на тому, що інформація повинна давати інвестору уявлення про інвестиційний потенціал регіону і його складові, а саме: ресурсно-сировин-

**Таблиця 1. Капітальні інвестиції за регіонами України у січні — грудні 2021 року\***

Область	тис. грн	Обсяг капітальних інвестицій у % до		у розрахунку на одну особу, грн	Індекси капітальних інвестицій у житл. будівн., у % до відповідного періоду поперед. року
		загального обсягу	відповідного періоду попереднього року		
<b>Україна</b>	<b>528802011</b>	<b>100,0</b>	<b>113,0</b>	<b>12719,0</b>	<b>116,7</b>
Вінницька	14013094	2,7	133,1	9157,8	73,3
Волинська	8263244	1,6	69,2	8048,5	103,8
Дніпропетровська	65469771	12,4	113,9	20744,3	121,2
Донецька	30072847	5,7	103,6	7329,2	105,5
Житомирська	9484439	1,8	115,7	7886,5	87,7
Закарпатська	5126333	1,0	114,5	4103,9	86,4
Запорізька	18270778	3,4	139,2	10900,3	60,3
Івано-Франківська	8408234	1,6	141,7	6174,0	124,4
Київська	35927395	6,8	135,1	20195,2	176,0
Кіровоградська	6540378	1,2	100,3	7107,5	90,4
Луганська	3291761	0,6	116,2	1549,8	136,1
Львівська	24041905	4,5	137,7	9668,8	80,4
Миколаївська	8272664	1,6	103,8	7430,0	49,8
Одеська	18853678	3,6	102,3	7983,4	120,4
Полтавська	23808239	4,5	102,3	17360,3	92,1
Рівненська	6076296	1,1	117,2	5285,4	115,3
Сумська	7465009	1,4	113,8	7051,4	79,9
Тернопільська	8536591	1,6	122,5	8276,9	145,6
Харківська	19438622	3,7	102,1	7389,7	104,0
Херсонська	5157946	1,0	115,8	5052,5	85,9
Хмельницька	10874810	2,0	107,6	8727,2	161,6
Черкаська	9590276	1,8	122,4	8116,5	97,6
Чернівецька	3397187	0,6	123,6	3791,4	152,0
Чернігівська	8367139	1,6	123,7	8577,7	59,3
м. Київ	170053375	32,2	110,0	58168,5	115,2

\* Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях. Розрахунки інвестицій на одну особу здійснено виходячи з середньорічної кількості постійного населення.

Джерело: складено авторами на даними [9].

ну, трудову, виробничу, інноваційну, інституціональну, інфраструктурну, фінансову, споживчу — власні потенціали. На основі даної пошукової, отриманої із різних джерел інформації інвестор повинен мати змогу робити висновки про існуючі в регіонах ризику (економічний, фінансовий, політичний, соціальний, екологічний, кримінальний, законодавчий). Це, безумовно, головна, проте не єдина функція інформації. Хибним твердженням є те, що в регіональному інвестиційному процесі інвестор являється єдиним одержувачем, або реципієнтом інформації, а органи державного управління єдиним інформаційним донором. Використання ІКТ на підприємствах за видами економічної діяльності в 2018, 2019, 2021 роках ми зробили спробу представити в таблиці 3.

В процесі здійснення інвестиційної діяльності на регіональному рівні виникає і функціонує декілька взаємоспів'язаних інформаційних течій. Нижче виділено основні із них в таблиці 4.

Оскільки процес інвестування передбачає здійснення низки маркетингових заходів, зокрема розроблення кількох альтернативних варіантів виробництва і продажу відповідної продукції, проведення аналізу кожного варіанта і вибір найдоцільнішого і найефективнішого з них, то необхідною є наявність високорозвиненої інформаційної системи з використанням ПК та економіко-ма-

**Таблиця 2. Використання інструментів електронної демократії органами державної влади та місцевого самоврядування за угрупованнями установ в 2020 році\***

Показники	Усього	З них			
		органами державної влади	органами судової системи	органами місцевого самоврядування	державними організаціями (установами, закладами)
<b>“Е-звернення”</b>					
Кількість зареєстрованих “Е-звернень”, од	873685	314018	77738	356634	125295
Кількість розглянутих “Е-звернень”, од	858682	311359	76936	349779	120608
Частка розглянутих “Е-звернень” у загальній кількості зареєстрованих “Е-звернень”, %	98,3	99,2	99,0	98,1	96,3
<b>“Е-петиції”</b>					
Кількість оприлюднених “Е-петицій”, од	10350	к	х	9607	к
Кількість підтриманих (які набрали необхідну кількість голосів на їх підтримку) “Е-петицій”, од	1551	к	х	1533	к
Кількість “Е-петицій”, підтриманих рішеннями органів, яким адресовані петиції, од	934	к	х	918	к
Частка “Е-петицій”, підтриманих рішеннями органів, яким адресовані петиції, у загальній кількості підтриманих (які набрали необхідну кількість голосів на їх підтримку) “Е-петицій”, %	60,2	84,6	х	59,9	100,0
<b>“Е-консультації”</b>					
Кількість оприлюднених “Е-консультацій”, од	11399	5639	–	5736	24
Кількість оприлюднених звітів за результатами “Е-консультацій”, од	6603	4735	–	1844	24
<b>“Бюджет участі (громадський бюджет)”</b>					
Кількість поданих громадськістю проєктів “Бюджет участі (громадський бюджет)”, од	15347	1598	х	13749	х
Кількість винесених на голосування проєктів “Бюджет участі (громадський бюджет)”, од	12757	1241	х	11516	х
Кількість підтриманих проєктів (проєктів-переможців) “Бюджет участі (громадський бюджет)”, од	5443	429	х	5014	х
Кількість проєктів “Бюджет участі (громадський бюджет)”, реалізованих за рахунок місцевого бюджету у звітному році, од.	4143	353	х	3790	х
Частка проєктів “Бюджет участі (громадський бюджет)”, реалізованих за рахунок місцевого бюджету у звітному році, у загальній кількості підтриманих проєктів (проєктів-переможців) “Бюджет участі (громадський бюджет)”, %	76,1	82,3	х	75,6	х

\*Угруповання установ здійснено відповідно до Державного класифікатора “Класифікація організаційно-правових форм господарювання” (ДК 002:2004): орган державної влади (410), судова система (415), орган місцевого самоврядування (420), державна організація (установа, заклад) (425).

Джерело: складено авторами на даними [11].

тематичних методів [13, с. 237]. На сьогоднішній день в Україні з метою збільшення надходжень обсягів іноземних інвестицій вже запроваджено деякі відповідні механізми: угоди про розподіл продукції, концесії, лізингові операції, створення спеціальних економічних зон та територій пріоритетного розвитку. В найближчі роки суб'єктам господарювання, що функціонують в Україні варто готуватись і надалі до постійних змін та вчитись працювати в постійній турбулентності. Ці зміни стосуються змін в економіці, технології, законодавстві, по-

ведінці споживачів. Важливо розвивати гнучкість та швидкість реакції на зміни, щоб уникнути втрат та залишитися конкурентоспроможними.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інформаційне забезпечення формування інвестиційних ресурсів та довірливих відносин є одним із шляхів формування додаткових ресурсів, резервів і можливос-

**Таблиця 3. Використання ІКТ на підприємствах за видами економічної діяльності в 2018, 2019, 2021 роках (відсоток до загальної кількості підприємств)**

Сфера економіки	Частина кількості підприємств, які								
	мають доступ до мережі Інтернет			мають веб-сайт			купують послуги хмарних технологій		
	2018	2019	2021*	2018	2019	2021*	2018	2019	2021*
Усього	88,0	86,4	86,6	35,6	35,2	35,3	9,8	10,3	10,2
Переробна промисловість	90,0	89,5	90,1	43,7	43,2	44,1	9,3	10,0	9,9
Будівництво	87,9	83,9	83,7	25,1	24,0	23,6	8,9	8,9	8,7
Інформація та телекомунікації	90,0	89,2	89,6	57,4	57,1	57,1	15,4	17,5	18,7
Операції з нерухомого майна	87,8	86,3	89,5	23,4	24,5	23,6	6,8	6,7	6,6
Професійна, наукова та технічна діяльність	88,4	87,2	84,4	44,6	43,6	43,8	13,1	13,6	13,5
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	80,4	78,2	78,3	23,6	22,9	22,1	8,6	8,3	8,6

\*Відповідно до оновленої статистичної методології, розрахунок показника за 2020 рік не здійснювався.  
Джерело: складено авторами на даними [12, с. 382].

тей для розвитку цифрового підприємництва в умовах віртуальної реальності. Розвиток ґрунтується не лише на вдалому фінансуванні проєктів запланованих державою, підтримці нею галузей економіки, сприятливій грошово-кредитній політиці, а також на узгодженій системі взаємозв'язків між цифровими підприємствами та іншими суб'єктами ринку.

В умовах воєнного стану, цифрової глобалізації та динамічної швидкості поширення інформації необхідно досліджувати, як здійснювати інформаційне забезпечення процесу інвестування за явної цифрової мобільності. Інформація, яка може бути доступною для залучення інвестицій для реалізації проєктів, що спрямовані на цифрову

трансформацію бізнесу, повинна сприяти визначенню проблем, удосконаленню методів роботи, впровадженню нової техніки й технологій, зменшенню витрат і підтримці потужностей бізнес-процесів, ефективному позиціонуванню, вдалій співпраці з іншими суб'єктами економіки та створенню інвестиційно привабливого бізнес-середовища на українських підприємствах цифрового типу.

**Література:**

1. Писаренко Т.В., Кваша Т.К., Березняк Н.В., Прудка О.В. Інформаційне забезпечення інноваційного розвитку: світовий та вітчизняний досвід: монографія. К.: УкрІНТЕІ, 2015. 239 с.

**Таблиця 4. Рух інформації в процесі здійснення інвестиційної діяльності на регіональному рівні**

Учасники інвестиційних процесів кому потрібна інформація, від кого потрібна інформація та для чого потрібна інформація	Вид та тип інформації, яка запитується
Інформація, необхідна органам державного і регіонального управління для напрацювання державної та регіональної інвестиційної політики.	Конкурентні переваги регіону; характеристика сприятливого податкового клімату регіону; досвід та історія інших успішних інвестиційних проєктів всередині регіону; кількість інвесторів, що працюють в регіоні; думка незалежних консалтингових експертів про інвестиційний клімат в регіоні.
Інформація, потрібна інвестору від органів державного або регіонального управління для прийняття рішення про інвестування в регіоні.	Географічна інформація; геологічна інформація; екологічна інформація; демографічна інформація; податкова інформація; інформація про наявність об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури; інформація про ринок праці; інформація про стан промислового комплексу; інформація про природно-ресурсний потенціал регіону.
Інформація, яка необхідна органам державного і регіонального управління від інвестора	Екологічна інформація (можливий вплив на екологію); соціальна інформація (про готовність інвестора брати участь у рішенні соціальних проблем території).
Інформація, яка необхідна громадськості від інвестора і органів державного та регіонального управління	Напрями і сутність інвестиційного проєкту; учасники проєкту; безпека проєкту; термін і етапи реалізації проєкту; соціальна інформація (про готовність інвестора брати участь у вирішенні соціальної проблеми території).
Інформація, яка необхідна органам державного та регіонального управління і інвесторам від громадськості	Думка громадськості з приводу наміченого до реалізації проєкту, зафіксованого в ході загальних слухань та в межах референдумів, а також в листах і зверненнях до громадян; пропозиції послуг зі сторони потенційних робітників майбутнього підприємства.
Інформація від інвестора і органів державного та регіонального управління, яка необхідна бізнес-спільнотам	Інформація про компанії-інвесторів та їх координати; інформація про сутність проєкту; інформація про потребу в послугах проєкту, підрядних і торгівельних організаціях; інформація про конкурси на виконання підрядних і субпідрядних робіт.
Інформація, яка необхідна органам державного та регіонального управління і інвесторам від бізнес-спільнот	Інформація про контактні координати компаній; напрями діяльності компаній; пропозиція товарів та послуг; розцінки на товари та послуги.
Інформація, яка потрібна бізнес-спільникам від органів державного та регіонального управління	Інформація про нові інвестиційні проєкти, заплановані для реалізації на території регіону.

Джерело: розробка авторів.



2. Безп'ята І.В. Інформаційне забезпечення інвестиційної діяльності аграрних підприємств. Економічні студії, 2015, 3 (07). 20—23.

3. Михайленко О.В., Данчук Ю.П., Черняк В.А. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Причорноморські економічні студії, 2020, Вип. 53. 105—108.

4. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні: наук. доп. [Шевченко О.В., Романова В.В., Жаліло Я.А. та ін.]. За наук. ред. д-ра екон. наук Я.А. Жаліло. Київ: НІСД, 2020. 153 с.

5. Іщенко І.С., Краус К.М., Краус Н.М. Інноваційні розробки та відкриття як результат якісних управлінських рішень. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 2022, 2 (10). 32—47. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/160/138> (дата звернення 25.02.2023).

6. Клименко О.М., Мороз Е.Г., Шулик Ю.В. Інформаційне забезпечення в контексті управління інноваційним розвитком підприємств водопровідно-каналізаційного господарства. Регіональна економіка та управління, 2019, 3 (25). 28—32.

7. Краус Н.М., Краус К.М., Манжура О.В. Стратегії інноваційно-цифрового розвитку економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів. Особливості соціально-економічного поступу національної економіки в умовах інформаційно-технологічних викликів: кол. монографія. Трускавець: Просвіт, 2020. 250—259.

8. Osetskyi V., Kraus N., Kraus K. Digitalization of education in Ukraine on the basis of innovation and investment. Clausius Scientific Press. Journals Books Proceedings. 2nd International Conference on Contemporary Education and Economic Development (CEED 2019) Beijing, China, from 2019-10-26 to 2019-10-27 Dr. Ali Turkyilmaz, Fatih University, Turkey (Eds.), 2019 17—22.

9. Капітальні інвестиції за регіонами у січні-грудні 2021 року. Державна служба статистики України, 2021. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 20.02.2023).

10. Гринів Т. Роль маркетингу в реалізації інвестиційних проектів. Вісник Національного університету "Львівська політехніка", 2003. 472. 233—237.

11. Використання інструментів електронної демократії органами державної влади та місцевого самоврядування за групуваннями установ 2020 року. Державна служба статистики України, 2020. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 24.02.2023).

12. Статистичний щорічник України 2020. Державна служба статистики України, 2021. Київ: ДП "Держналітінформ". 455 с. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/11/Yearbook\\_2020.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/11/Yearbook_2020.pdf) (дата звернення 27.02.2023).

13. Семенова Т.В. Вплив процесів глобалізації на інвестиційну політику України. Наукові записки ДонНТУ. Серія: економічна, 2004. Вип. 84. 37—42.

References:

1. Pysarenko, T.V., Kvasha, T.K., Berezniak, N.V., and Prudka, O.V. (2015), *Informatsiine zabezpechennia innovatsiinogo rozvytku: svitovyi ta vitchyzniani dosvid*

[Information provision of innovative development: global and domestic experience], UkrINTEI, Kyiv, Ukraine.

2. Bezpiata, I.V. (2015), "Information provision of investment activity of agricultural enterprises", *Economichni studii*, vol. 3 (07), pp. 20—23.

3. Mykhailenko, O.V., Danchuk, Yu.P., and Cherniak, V.A. (2020), "Information provision of innovative activities of the enterprise", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 53, pp. 105—108.

4. Shevchenko, O.V., Romanova, V.V. and Zhali-lo, Ya.A. (2020), *Detsentralizatsiia i formuvannia politumu regionalnogo rozvytku v Ukraini* [Decentralization and formation of regional development policy in Ukraine], NICD, Kyiv, Ukraine.

5. Ishchenko, I.S., Kraus, K.M., and Kraus, N.M. (2022), "Innovative developments and discoveries as a result of quality management decisions", *levropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, vol. 2(10), pp. 32—47, available at: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/160/138> (Accessed 25 Feb 2023).

6. Klymenko, O.M., Moroz, E.G., and Shulyk, Yu.V. (2019), "Information provision in the context of management of innovative development of water supply and sewage enterprises", *Regionalna ekonomika ta upravlinnia*, vol. 3 (25), pp. 28—32.

7. Kraus, N.M., Kraus, K.M., and Manzhuira, O.V. (2020), "Strategies of innovative and digital development of the economy in the conditions of information and technological challenges", *Osoblyvosti sotsialno-ekonomichnogo postupu natsionalnoi ekonomiky v umovakh informatsiino-tekhnologichnykh vyklykiv* [Peculiarities of socio-economic progress of the national economy in the conditions of informational and technological challenges], *Prosvit, Truskavets*, Ukraine, pp. 250—259.

8. Osetskyi, V., Kraus, N., and Kraus, K. (2019), "Digitalization of education in Ukraine on the basis of innovation and investment", 2nd International Conference on Contemporary Education and Economic Development (CEED 2019), Beijing, China, from 2019-10-26 to 2019-10-27. Fatih University, Turkey (Eds.), pp. 17—22.

9. State Statistics Service of Ukraine (2021), "Capital investments by region in January-December 2021", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 20 Feb 2023).

10. Gryniv, T. (2003), "The role of marketing in the implementation of investment projects", *Visnyk Natsionalnogo universytetu "Lvivska politekhnik"*, vol. 472, pp. 233—237.

11. State Statistics Service of Ukraine (2020), "Use of e-democracy tools by state authorities and local self-government by groupings of institutions in 2020", Ukraine, available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 24 Feb 2023).

12. State Statistics Service of Ukraine (2021), "Statistical yearbook of Ukraine 2020", available at: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/11/Yearbook\\_2020.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/11/Yearbook_2020.pdf) (Accessed 27 Feb 2023).

13. Semenova, T.V. (2004), "Impact of globalization processes on the investment policy of Ukraine", *Naukovi zapysky DonNTU. Serii: Ekonomika*, vol. 84, pp. 37—42. *Стаття надійшла до редакції 02.03.2023 р.*

УДК 339.5

*В. М. Бутенко,**д. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії, Національний університет біоресурсів і природокористування України*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8814-9392>*О. А. Мацола,**аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-7419-3167>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.37

# СУЧАСНІ РИЗИКИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

V. Butenko,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

O. Matsola,

Postgraduate student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

## MODERN RISKS INHERENT TO MANAGING FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

***У статті розглянуто особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах воєнного стану в Україні. Авторами виявлено фактичні зміни показників експортно-імпоротної діяльності в умовах війни в Україні. Визначено, що найважливішими проблемами для виробників аграрної продукції залишаються логістика та енергетична криза. Результатом впливу зовнішніх чинників є збільшення вартості доставки та зростання цін на продукцію аграрного сектора як всередині країни, так на світовому ринку. Це приводить до зниження конкурентоспроможності України на світовому ринку аграрної продукції, оскільки за умов зростання витрат на логістику, зміни географії експорту досить складно утримувати високі конкурентні позиції на цьому сегменті ринку.***

***Ефективна система управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану повинна враховувати як заходи, котрі застосовуються на підприємстві, правові інструменти на державному рівні та підтримка іноземних партнерів. Це дозволить виробникам сільськогосподарської продукції зберегти свої доходи, зменшити збитки, підвищити конкурентоспроможність на світовому ринку.***

***Foreign economic activity is an essential component of the effective development of both the company and the country as a whole. Management of foreign economic activity is always associated with risks but, during the martial law, they have specific features. The implementation of the foreign economic activity goals under martial law involves a new strategic level of business management, including decisions related to the creation of new supply chains, identification of opportunities and forms of the product export to foreign markets. The effective management of foreign economic activity is of particular importance for the agricultural sector, since Ukraine is a huge contributor to the global market of agricultural products.***

***The authors revealed actual changes in the export and import indicators in the conditions of the war in Ukraine.***

**The challenges faced in foreign economic activity of agricultural enterprises are caused due to several factors including but not limited to the reduction of production volumes, damage caused by military activities, destruction of transport routes, warehouses and production facilities. It was determined that logistics and energy crisis remain the most serious problems for producers of agricultural products.**

**For instance, blocking of Ukrainian seaports, heavy load on railway and motor transport became an obstacle to the export of agricultural products. The result is an increase in the cost of delivery and an escalation in prices for products of the agricultural sector both within the country and on the global market. This undermines competitiveness of Ukraine on the global market of agricultural products, since against the backdrop of rising expenses for logistics and changes in the export geography it is quite difficult to hold high competitive position in this market segment.**

**Effective system of risk management in foreign economic activity in the conditions of martial law should take into account measures applied in the company, legal instruments at the state level and support of foreign partners. This will allow producers of agricultural products to maintain their income, reduce losses, and improve competitiveness on the global market.**

*Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, управління зовнішньоекономічною діяльністю, ризики зовнішньоекономічної діяльності, логістичні ланцюги експорту, світовий ринок, експорт, імпорт.*

*Key words: foreign economic activity, management of foreign economic activity, risks inherent to foreign economic activity, export supply chains, global market, export and import.*

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

Повномасштабна війна Росії проти України привела до змін у підприємницькому секторі, а також до перегляду стратегії розвитку для багатьох підприємств. На сучасному етапі зовнішньоекономічну діяльність необхідно розглядати у якості важливого фактору підвищення ефективності господарської діяльності як на рівні окремих підприємницьких структур, так і в масштабах всієї країни. Реалізація цілей зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану передбачає новий стратегічний рівень управління діяльністю підприємства, включаючи в тому числі рішення, які пов'язані із побудовою нових логістичних ланцюгів, визначенням можливостей і форм експорту продукції на зарубіжні ринки.

Особливо це актуально для аграрних підприємств, оскільки специфіка доставки експортної сільськогосподарської продукції була дуже проблемною в 2022 році. Воєнні дії призвели до дисбалансу в Українській економіці, до погіршення всіх економічних показників платіжного балансу, інфляції, зміни валютних курсів та негативно вплинули на експортно-імпорتنі операції в цілому.

Зазначені фактори зумовлюють актуальність дослідження різних аспектів експортної діяльності підприємств, що може стати основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Основні групи ризиків, які існують у зовнішньоекономічній діяльності підприємства та причини їх виникнення розглядали З.П. Двудіт, А.С. Завербний, Х.С. Перредало, С.І. Наумчук [1]. Сутність ризиків у сфері зовнішньоекономічної діяльності та методи їх мінімізації визначено у роботах Г. Гончар, О. Шереметинської, І.Тюхи, О. Тур [2; 3]. Стратегії та перспективи розвитку аграрних підприємств освітлено у працях А. Брояка, Л. Галас [4; 5]. Окремі моделі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства описали Н. Петришин та Т. Яремчук [6]. Особливості експортної діяльності розглядали Н. Горбаль, В. Гресько, Р. Гудима Р., Д. Міщенко, А. Міщенко та інші [7; 8].

Проте особливості зовнішньоекономічної діяльності та ризики логістичної діяльності в умовах воєнного стану розглянуті не повністю, що й обумовлює актуальність дослідження.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Зовнішня торгівля має велике значення для розвитку економіки України. Особливо це стосується розвитку аграрного сектора, оскільки Україна відіграє досить значну роль на світовому аграрному ринку. У 2019—2021 роках на Україну припадало майже 10% світового експорту пшениці, 15% експорту кукурудзи, 15% експорту ячменю та майже 50% експорту соняшникової олії [9]. Показники зовнішньоекономічної діяльності наведено у таблиці 1.

Аналіз показників таблиці 1 свідчить про те, що в Україні упродовж останніх років імпорт значно більший за експорт, найбільше негативне сальдо спостерігалося у 2018 та 2019 роках, а в останні роки ці показники майже вирівнялися.

Досліджуючи структуру експорту за останні роки (табл. 1), можна відмітити, що аграрна продукція займала майже 40% від загального експорту, частка недорогоцінних металів та виробів з них коливається в межах 24—25%. У 2022 році у зв'язку з воєнними діями та загарбницьким захопленням територій України на перший план виходить експорт сільськогосподарської продукції, зокрема продукції рослинництва — 28,2% у структурі експорту. При цьому зернові культури займають близько 20% (табл. 2).

Аналізуючи дані табл. 2, необхідно відмітити, що експорт за січень-жовтень 2022 року скотився на 32,3% до відповідного періоду минулого року. Одним із основних факторів зменшення обсягів експорту було скорочення експорту чорних та кольо-

**Таблиця 1. Зовнішньоторгівельний баланс України**

Рік	Номінальний ВВП за рік, млн грн	Експорт товарів та послуг		Імпорт товарів та послуг		Сальдо (експорт – імпорт)	
		млн грн	% ВВП	млн грн	% ВВП	млн грн	% ВВП
2005	441452	227252	51.5	-223555	-50.6	3697	0.8
2006	544153	253707	46.6	-269200	-49.5	-15493	-2.8
2007	720731	323205	44.8	-364373	-50.6	-41168	-5.7
2008	948056	444859	46.9	-520588	-54.9	-75729	-8.0
2009	913345	423564	46.4	-438860	-48.0	-15296	-1.7
2010	1082569	549365	50.7	-580944	-53.7	-31579	-2.9
2011	1316600	707953	53.8	-779028	-59.2	-71075	-5.4
2012	1408889	717347	50.9	-835394	-59.3	-118047	-8.4
2013	1454931	681899	46.9	-805662	-55.4	-123763	-8.5
2014	1566728	770121	49.2	-834133	-53.2	-64012	-4.1
2015	1979458	1044541	52.8	-1084016	-54.8	-39475	-2.0
2016	2383182	1174625	49.3	-1323127	-55.5	-148502	-6.2
2017	2982920	1430230	47.9	-1618749	-54.3	-188519	-6.3
2018	3558706	1608890	45.2	-1914893	-53.8	-306003	-8.6
2019	3974564	1636416	41.2	-1947599	-49.0	-311183	-7.8
2020	4194102	1637399	39.0	-1681526	-40.1	-44127	-1.1
2021	5459574	2224704	40.7	-2286067	-41.9	-61363	-1.1

Джерело: складено за даними [10].

рових металів — на 58,9 відсотків. Також спостерігалося зниження експорту мінеральних продуктів, продукції хімічної промисловості та полімерних матеріалів (близько 50%), деревини та виробів із неї — на 46,9 відсотків.

**Таблиця 2. Структура експорту України**

Код і назва товарів згідно з УКТ ЗЕД	2015		2020		2021		2022 січень-жовтень		
	млн дол. США	у % до загального обсягу	млн дол. США	у % до загального обсягу	млн дол. США	у % до загального обсягу	млн дол. США	у % до січня-жовтня 2021	у % до загального обсягу
<b>Усього</b>	<b>38127,2</b>	<b>100</b>	<b>49191,8</b>	<b>100,0</b>	<b>6807,2</b>	<b>100,0</b>	<b>36858,9</b>	<b>67,7</b>	<b>100,0</b>
Живі тварини; продукти тваринного походження	823,4	2,2	1188,2	2,4	1345,2	2,0	1226,5	115,6	3,3
Продукти рослинного походження	7971,5	20,9	11883,2	24,2	15538,0	22,8	10404,0	89,6	28,2
Жири та олії тваринного або рослинного походження	3299,8	8,7	5746,9	11,7	7037,2	10,3	4855,9	93,5	13,2
Готові харчові продукти	2468,4	6,5	3361,0	6,8	3788,5	5,6	1965,9	65,2	5,3
Мінеральні продукти	3099,5	8,1	5331,6	10,8	8414,4	12,4	4029,0	53,3	10,9
Продукція хімічної промисловості	2130,8	5,6	2020,1	4,1	2815,6	4,1	1106,7	52,1	3,0
Полімерні матеріали та вироби з них	412,6	1,1	682,7	1,4	1104,2	1,6	421,2	46,7	1,1
Шкури необроблені, шкіра вичинена	114,7	0,3	134,7	0,3	165,5	0,2	88,6	67,8	0,2
Деревина і вироби з деревини	1107,2	2,9	1411,6	2,9	2005,8	2,9	1646,2	98,0	4,5
Маса з деревини	617,1	1,6	403,0	0,8	534,0	0,8	237,4	53,1	0,6
Текстильні матеріали, вироби	634,2	1,7	778,2	1,6	865,0	1,3	568,9	79,9	1,5
Взуття, головні убори, парасольки	150,8	0,4	165,5	0,3	189,9	0,3	148,2	93,5	0,4
Вироби з каменю, гіпсу, цементу	331,6	0,9	443,2	0,9	568,0	0,8	263,9	55,5	0,7
Дорогоцінне і напівдорогоцінне каміння	82,0	0,2	114,4	0,2	128,5	0,2	36,7	47,3	0,1
Недорогоцінні метали і вироби з них	9470,7	24,8	9030,0	18,4	15991,0	23,5	5415,9	41,1	14,7
Машини, обладнання, механізми	3940,9	10,3	4486,6	9,1	5260,2	7,7	3206,4	75,6	8,7
Засоби транспорту	679,2	1,8	756,6	1,5	676,4	1,0	306,0	56,2	0,8
Прилади та апарати оптичні	158,6	0,4	162,6	0,3	171,0	0,3	101,9	76,0	0,3
Інші товари	524,3	1,4	1000,8	2,0	1250,0	1,8	809,4	79,3	2,2
Твори мистецтва	0,3	0	0,6	0,0	2,7	0,0	0,9	41,2	0,0

Джерело: складено та розраховано за даними [11].

**Таблиця 3. Збитки в галузі сільського господарства за період воєнного стану**

Види втрат	Сума, млн дол
Сільськогосподарська техніка	2900
Зерносховища	1100
Тваринництво	362,5
Багаторічні культури	348,7
Фактори виробництва	95,4
Продукція сільського господарства	1900

Джерело: складено та систематизовано за даними [13].

Обсяги імпорту товарів за цей період скоротилися до 5 млрд. дол., зокрема неенергетичний імпорт знизився на 18,5%. Імпорт промислових виробів знизився на 15,9%, продукції машинобудування — на 31,4%, продовольчих товарів — на 15,9%, чорних та кольорових металів — на 37,3%, продукції хімічної промисловості — на 32,1%, а деревини та виробів з неї — на 22,2% [11].

Війна Росії проти України зменшує виробничу активність підприємств, скорочує надходження від експорту та бюджетні доходи, в той же час існує нагальна необхідність збільшення державних видатків. Оцінки втрати виробничої потужності та економічної активності у 2022 році коливаються від 30% до 50%. Майже половина підприємств скоротили або призупинили свою діяльність. Щонайменше 15% працівників були звільнені, а у більшості інших робочий день і доходи скоротилися [12].

Великих збитків зазнала і сільськогосподарська галузь. Упродовж повномасштабної війни Російської Федерації проти України, аграрний сектор України має понад 6 мільярдів доларів США прямих збитків, і понад 34 мільярди доларів США втраченого потенційного доходу від нерозподілених запасів продовольства [13].

Аналізуючи втрати в аграрному секторі України (табл. 3), потрібно зазначити, що в результаті воєнних дій було повністю або частково пошкоджено 84,2 тис. одиниць сільськогосподарської техніки та устаткування, зерносховищ сукупною ємністю 9,4 млн т одночасного зберігання (цей обсяг не враховує потужності, які залишаються недоступними через тимчасову окупацію), орієнтовно загинуло майже 400 тис. бджолосімей, 95 тис. голів кіз та овець, 212 тис. голів великої рогатої худоби, 507 тис. свиней та майже 11,7 тис. голів птиці. На постраждалих територіях знищено понад 14,3 тис. га багаторічних насаджень. Внаслідок повномасштабного вторгнення було знищено або викрадено 2,8 млн т зернових та 1,2 млн т олійних культур. Окрім того, втрачено десятки тисяч кілометрів автомобільних і залізничних шляхів, зруйновано чи виведено з ладу 350 мостів і мостових переходів, що також ускладнює та збільшує вартість логістики [13].

Усі ці фактори, а також погодні умови, впливатимуть на весняну посівну кампанію 2023 року. За попередніми даними структурних підрозділів обласних державних адміністрацій, станом на початок 2023 року очікувана посівна площа усіх категорій господарств на території України має скласти 21,8 млн га, що на 6,8 млн га менше від показника 2021 року (28,6 млн га). Близько 25% сільськогосподарських угідь не можна використовувати через ведення бойових дій або тимчасову окупацію території.

Незважаючи на складнощі, українські компанії знаходять ефективні рішення проблем та продовжують працювати. Більш того, незважаючи на значні перешкоди, зменшення виробництва, аграрні підприємства України продовжують виконувати свої зобов'язання перед іншими країнами стосовно експорту і залишаються експорто-орієнтованими.

У січні-листопаді 2022 року експорт товарів становив 40671,2 млн дол. США, або 66,4% порівняно із січнем-листопадом 2021 року, імпорт складав 49194,9 млн дол. (75,8 відсотків). Негативне сальдо становило 8523,7 млн дол. (у січні-листопаді 2021 року сальдо було також негативним — 3635,3 млн дол.). Коefіцієнт покриття експортом імпорту становив 0,83 (у січні-листопаді 2021 року — 0,94) [11].

Аналіз таблиці 2 свідчить як про загальне скорочення експорту, так і про зменшення обсягів реалізації аграрної продукції, оскільки ключові експортні шляхи через Чорне море заблоковані, потужності чорноморських українських портів недозавантажені і лише частина продукції може дістатися по суші або через Дунай на західні ринки.

Для здійснення міжнародної торгівлі найбільш важливими є морський та залізничний транспорт. Блокування портів Одеси призвело до того, що збільшилося навантаження на порти Дунайського регіону. Але навіть використання цих портів не забезпечує потреби експорту. Так, якщо в січні 2022 року 80% всього експорту було вивезено морським транспортом, то в квітні ця частка впала до 13%. На перше місце вийшов залізничний транспорт. Неможливість використовувати морські експортні шляхи привела до того, що окремі підприємства можуть реалізувати лише 10-20% запланованих об'ємів своєї продукції, що разом із збільшенням вартості перевезень знижує конкурентоздатність України та призведе до зменшення частки на світових ринках [14].

22 липня Україна підписала з ООН та Туреччиною договір про запровадження морського коридору в Чорному морі для експорту українського зерна, що дозволило повернути першість морському транспорту. За час роботи "зернового коридору" з 1 серпня 2022 року по 29 січня 2023 року було експортовано 18,9 млн т аграрної продукції. В основному, ця продукція була експортована до країн Азії (Ізраїль, Китай, Саудівська Аравія та інші), Європи (Італія, Нідерланди, Іспанія) та Африки (Кенія, Лівія) [15].

Проте все ж найважливішими проблемами для виробників аграрної продукції залишаються логістика та енергетична криза.

Основними чинниками, які негативно впливають на зовнішньоекономічну діяльність на сучасному етапі є наступні.

Вразливість логістичної інфраструктури, яка розміщена поблизу районів, де ведуться активні бойові дії. У результаті активних воєнних дій у північних та східних регіонах України, багато підприємств змушені були перемістити своє виробництво та складські приміщення у західні області України, де зіткнулися з територіальними проблемами та складнощами розміщення цих об'єктів.

Нестабільність (у багатьох випадках — збільшення) вартості доставки продукції через небезпеку

шляхів. Логістика всередині країни також ускладнилася через наявність блокпостів, руйнування мостів, небезпечністю доріг через їх мінування, ризики нових атак тощо.

Збільшення термінів доставки продукції через порушення звичних логістичних ланцюгів. Виробники після початку воєнних дій зіткнулися з великими проблемами, пов'язаними із можливостями реалізації своєї продукції. Перш за все, це необхідність швидкої реалізації продукції, скільки накопичення її на складі може привести до втрати під час воєнних дій.

Також виробники зіткнулися із складнощами, пов'язаними із закупівлею імпортованих товарів, оскільки зменшилась кількість постачальників, асортимент товарів та збільшилось навантаження на залізничний транспорт у зв'язку із блокуванням морських портів.

Проблемою є нестача автотранспорту та працівників, оскільки саме на автомобільний транспорт збільшилося навантаження через неможливість задіяти інші шляхи сполучення та його більшу мобільність.

Досить значний негативний вплив на діяльність, пов'язану з експортом та імпортом продукції мають простої через низьку сполучну здатність транспортних шляхів усіх видів, включаючи морський.

Зростання вартості перевезень продукції через подорожчання пального та збільшення витрат на страхування також викликає зменшення рівня доходності підприємств.

Іноколи спостерігається також низька оперативність роботи іноземних партнерів при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності на різних етапах (експедиторів, логістів, контейнерних ліній, терміналів, митників та контролерів).

Результатом дії цих факторів є втрата частини доходів виробниками аграрної продукції та збільшення ціни цієї продукції як всередині країни, так і на світовому ринку. Це приводить до зниження конкурентоспроможності України на світовому ринку аграрної продукції, оскільки за умов зростання витрат на логістику, зміни географії експорту досить складно утримувати високі конкурентні позиції на цьому сегменті ринку.

Для зменшення негативного впливу на результативність діяльності підприємств необхідно удосконалити та розробляти більш ефективну систему управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності. На нашу думку, ця система управління в умовах воєнного стану повинна враховувати як елементи, котрі застосовуються безпосередньо на підприємстві, так й інструменти державного управління.

Основними елементами системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві, які мінімізують негативний вплив дії зовнішніх і внутрішніх факторів на логістичну діяльність при здійсненні експортно-імпортованих операцій можуть бути наступні.

Необхідність розроблення запасних варіантів доставки продукції, оскільки звичні шляхи можуть бути небезпечними.

Налагодження системи отримання оперативної інформації про безпеку шляхів сполучення.

Під час транспортних перевезень потрібно більше уваги приділяти умовам зберігання та перевезення товарів, або віддавати перевагу товарам довготривалого

зберігання, оскільки термін доставки продукції не є чітко визначеним.

Відмова від тривалого зберігання товарів у складських приміщеннях, оскільки це може бути небезпечним, і, у зв'язку з цим, пошук шляхів швидкої реалізації продукції.

Залучення висококваліфікованих працівників для роботи на різних етапах зовнішньоекономічної діяльності.

Формування більш лояльних умов співпраці логістичних компаній та клієнтів, оскільки через об'єктивні умови порушуються терміни виконання угод.

Незважаючи на всі виклики воєнного стану, варто відмітити, що фахівці логістичної галузі досить швидко пристосувалися до нових умов, приймають оперативні рішення, забезпечують безперервне постачання товарів як всередині країни, так і на експорт.

Важливим фактором поліпшення зовнішньоекономічної діяльності є також інструменти державного регулювання (ліцензії, мита тощо). Зважаючи на виклик воєнного стану, Уряд України спростив отримання ліцензій на здійснення зовнішньоекономічної діяльності у Міністерстві економіки України, встановивши, що до припинення чи скасування воєнного стану в Україні збір за видачу ліцензії на експорт (імпорт) товарів не справляється [16]. Також у березні 2022 року Міністерство економіки України видало Наказ "Про затвердження Тимчасового порядку ліцензування експорту деяких товарів, зазначених у додатку 5 до постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1424", відповідно до якого оформлення ліцензії на експорт або підготовка листа з відмовою у її видачі повинно здійснюватися упродовж двох днів. Крім того, застосування електронного документообігу пришвидшує цей процес [17].

Відбулися зміни у митному регулюванні зовнішньоекономічної діяльності. На початку військової агресії було лібералізовано митні правила згідно з якими було дозволено на період дії постанови Кабінету міністрів України тимчасове відстрочення сплати митних платежів при імпорті продуктів харчування та інших товарів першої необхідності та скасовано заходи нетарифного регулювання, а також дозволено здійснювати митне оформлення імпорту шляхом подання попередньої декларації. [18] Незважаючи, що незабаром ця постанова втратила чинність, на початку війни стало можливим прискорення імпорту товарів першої необхідності.

На початку квітня 2022 р. були внесені зміни до податкового кодексу та інших законодавчих актів, які стосуються, зокрема, ведення зовнішньоекономічної діяльності. Цим законом затверджено нові, набагато ліберальніші правила митного оформлення документів. Важливим є те, що запроваджені правила щодо спрощення процедур та скасування вимог щодо здійснення платежів не застосовуються до окремих товарних позицій, а також товарів, які походять або ввозяться з країни, визнаної окупантом або агресором, а також з окупованої території України, визначеної такою згідно із законом [19].

Також Уряд України для пришвидшення здійснення експортно-імпортованих операцій та зменшення логістичних витрат за рахунок простою, забезпечив відкриття

нових та ремонт діючих пунктів пропуску (пунктів контролю) через державний та митний кордон України та ініціював проведення з компетентними органами суміжних країн діалогу щодо укладення нових міжнародних угод про відкриття пунктів пропуску через державний кордон.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження виявлено, що на зовнішньоекономічну діяльність в умовах воєнного стану впливає багато негативних факторів. Результатом цього є зниження показників зовнішньоторговельного балансу, розмірів виробництва ВВП, занепад розвитку економіки країни. Для зменшення негативного впливу визначених факторів необхідно удосконалювати систему управління, як на рівні підприємства, так і на рівні держави. Здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність в сучасних умовах, необхідно враховувати динамічні зміни зовнішнього середовища, тому виникає необхідність у прийнятті управлінських рішень в умовах часових обмежень. При цьому, ефективна система управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану повинна враховувати як заходи, котрі застосовуються на підприємстві, правові інструменти на державному рівні та підтримка іноземних партнерів. Це дозволить виробникам сільськогосподарської продукції зберегти свої доходи, зменшити збитки, підвищити конкурентоспроможність країни на світовому ринку. Перспективи подальших розвідок полягають у розробленні ефективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства у сучасних умовах.

### Література:

1. Двуліт З.П., Завербний А.С., Передало Х.С., Наумчук С.І. Ризики зовнішньоекономічної діяльності: особливості та методи управління ними. SMEU. 2019. № 2. С. 3—9. URL: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-1-number-2-2019/risks-foreign-economic-activity-features-and>
2. Шереметинська О. В., Тюха І. В., Тур О. В. Особливості управління ризиками при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10287>
3. Гончар Г. П. Ризики у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Економіка і суспільство. 2017. №12. С.32-36. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/5.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/5.pdf)
4. Брояка А. А. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2020. № 1. С. 146-159.
5. Галас Л. І. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств: поняття та її основні функції. Інноваційна економіка. 2021. № 1—2. С. 68-73.
6. Петришин Н., Яремчук Т. Ціннісно-цільове управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: модель та проблеми застосування. SMEU. 2022. № 2. С. 61—69. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.061>
7. Горбаль Н. І., Гресько В. В., Гудима Р. В. Тенденції та перспективи розвитку українського експорту. Бізнес Інформ. 2019. № 1. С. 73—78.
8. Міщенко Д. А., Міщенко Л. О. Теоретичні основи механізму державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1965>.
9. Огляд продовольчої безпеки та політики. URL: <https://kse.ua/ua/oglyad-prodovolchoyi-bezpeki-ta-politiki/>
10. Міністерство фінансів України. URL: <https://minfin.com.ua>
11. Державний комітет статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
12. Київська школа економіки, Agrocenter. 2022. Agricultural War Damages Review Ukraine. Rapid Damage Assessment. Issue 2. [https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/11/Damages\\_report\\_issue2.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/11/Damages_report_issue2.pdf)
13. Міністерство аграрної політики. URL: <https://minagro.gov.ua/news/dlya-vidnovlennya-zbitkiv-v-apk-znadobitsya-ponad-30-mlrd-dolariv-taras-visockij-pro-naslidki-rosijskogo-vtorgnennya-v-ukrayinu>
14. Agricultural Logistics between Ukraine and the EU: Time of Disillusionment. URL: [https://ucab.ua/ua/pres\\_sluzhba/novosti/eksport\\_zernovim\\_koridorom\\_zmshivshya\\_na\\_32](https://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/eksport_zernovim_koridorom_zmshivshya_na_32)
15. Український клуб аграрного бізнесу. URL: [https://ucab.ua/ua/pres\\_sluzhba/novosti/eksport\\_zernovim\\_koridorom\\_zmshivshya\\_na\\_32](https://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/eksport_zernovim_koridorom_zmshivshya_na_32)
16. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 18 травня 2005 р. N 362: Постанова Кабінету міністрів України від 10 березня 2022 р. № 241. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/provnesennya-zmin-do-postanovi-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-18-travnya-2005-r-362-241>
17. Про затвердження Тимчасового порядку ліцензування експорту деяких товарів, зазначених у додатку 5 до постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. N 1424: наказ Міністерства економіки України від 10.03.2022 р. № 393-22. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/re37657?an=18&ed=2022\\_03\\_10](https://ips.ligazakon.net/document/view/re37657?an=18&ed=2022_03_10)
18. Про тимчасове відстрочення сплати митних платежів під час везення на митну територію України продуктів харчування та інших товарів першої необхідності: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 березня 2022 р. № 180. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/kp220180?an=1>
19. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану: Закон України від 24.03.2022 р. № 2142-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2142-20#Text>

### References:

1. Dvulit, Z., Zaverbnyj, A., Peredal, Kh. and Naumchuk, S. (2019), "Risks of foreign economic activity: features and management methods these", Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development, vol. 1, available at: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-1->

number-2-2019/risks-foreign-economic-activity-features-and (Accessed 24 January 2023).

2. Sheremetynska, O. Tyukha, I. and Tur, O. (2019), "Peculiarities of risk management in the implementation of foreign economic activity", available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10287> (Accessed 24 January 2023).

3. Gonchar, G. (2017), "Risks in the sphere of foreign economic activity", *Economy and society*, vol. 12. pp. 32—36.

4. Broyaka, A. (2020), "Prospects for the development of foreign economic activity of agro-industrial complex enterprises", *Economy. Finances. Management: topical issues of science and practice*, vol. 1. pp. 146—159.

5. Halas, L. I. (2021), "Strategy of foreign economic activity of agricultural enterprises: concept and its main functions", *Innovative economy*, vol. 1-2. pp. 68—73.

6. Petryshyn, N. and Yaremchuk, T. (2022), "Value-targeted management of the enterprise's foreign economic activity: model and application problems", *SMEU*, vol. 2. pp. 61-69, available at: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.061> (Accessed 20 Feb 2023).

7. Horbal, N. I., Gresko, V. V. and Gudyma, R. V. (2019), "Trends and prospects for the development of Ukrainian exports", *Business Inform.* vol. 1, pp. 73—78.

8. Mishchenko, D. A. and Mishchenko, L. O. (2021), "Theoretical foundations of the mechanism of state regulation of foreign economic activity in Ukraine", *Public administration: improvement and development*, vol. 2, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1965> <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.061> (Accessed 21 Feb 2023).

9. Kyiv School of Economics (2023), "Review of food security and policy", available at: <https://kse.ua/ua/oglyad-prodovolchoyi-bezpeki-ta-politiki/> (Accessed 25 Feb 2023).

10. Ministry of Finance of Ukraine (2023), available at: <https://minfin.com.ua> (Accessed 25 Feb 2023).

11. State Statistics Committee of Ukraine, (2023), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 21 Feb 2023).

12. Kyiv School of Economics, Agrocenter. (2022), "Agricultural War Damages Review Ukraine. Rapid Damage Assessment", vol. 2, available at: [https://kse.ua/wpcontent/uploads/2022/11/Damages\\_report\\_issue2.pdf](https://kse.ua/wpcontent/uploads/2022/11/Damages_report_issue2.pdf) (Accessed 25 Feb 2023).

13. Ministry of Agrarian Policy, (2023), "Dya vidnovlennya zbitkiv v APK znadobitsya ponad 30 mlrd dolariv", available at: <https://minagro.gov.ua/news/dlya-vidnovlennya-zbitkiv-v-apk-znadobitsya-ponad-30-mlrd-dolariv-taras-visockij-pro-naslidki-rosijskogo-vtorgnennya-v-ukrayinu> (Accessed 25 Feb 2023).

14. UCAB (2023), "Agricultural Logistics between Ukraine and the EU: Time of Disillusionment", available at: [https://ucab.ua/ua/pres\\_sluzhba/novosti/eksport\\_zernovim\\_koridorom\\_zmenschivsy\\_na\\_32](https://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/eksport_zernovim_koridorom_zmenschivsy_na_32) (Accessed 25 Feb 2023).

15. Ukrainian Club of Agrarian Business, (2023), "Exports through the "grain corridor" decreased by 32%", available at: [https://ucab.ua/ua/pres\\_sluzhba/novosti/eksport\\_zernovim\\_koridorom\\_zmenschivsy\\_na\\_32](https://ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/eksport_zernovim_koridorom_zmenschivsy_na_32) (Accessed 25 Feb 2023).

16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution "On making changes to the resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated May 18, 2005 No. 362", available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/provnesennya-zmin-do-postanovi-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-18-travnja-2005-r-362-241> (Accessed 26 Feb 2023).

17. Ministry of Economy of Ukraine (2022), Order "On the approval of the Temporary procedure for licensing the export of certain goods specified in Appendix 5 to the resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 29, 2021 No. 1424", available at: [https://ips.ligazakon.net/document/view/re37657?an=18&ed=2022\\_03\\_10](https://ips.ligazakon.net/document/view/re37657?an=18&ed=2022_03_10) (Accessed 26 Feb 2023).

18. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "On the temporary postponement of the payment of customs payments during the importation of food and other essential goods into the customs territory of Ukraine", available at: <https://ips.ligazakon.net/document/view/kp220180?an=1> (Accessed 26 Feb 2023).

19. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On amendments to the Tax Code of Ukraine and other legislative acts of Ukraine regarding the improvement of legislation for the period of martial law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2142-20#Text> (Accessed 26 Feb 2023).

*Стаття надійшла до редакції 03.03.2023 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



О. П. Величко,

д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту і права,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-2700-0329>

О. М. Луцевич,

магістр менеджменту, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2991-390X>

С. С. Ставрат,

аспірант, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-7408-0902>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.44

## УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕЛЕВАТОРНОГО АГРОБІЗНЕСУ

O. Velychko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department  
of Management and Law, Dnipro State Agrarian and Economic University, Ukraine

O. Lutsevych,

Master of Management, Dnipro State Agrarian and Economic University, Ukraine

S. Stavrat,

Postgraduate student, Dnipro State Agrarian and Economic University, Ukraine

### PROJECT MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF LOGISTICS SUPPORT OF ELEVATOR AGRIBUSINESS

**Тривалі умови воєнного стану можуть призвести до суттєвого зменшення економічних можливостей для розвитку елеваторної галузі України, зокрема, до зменшення інвестицій та збільшення податків та інших обмежень. Досягнення успіху в логістичних проєктах у воєнний та повоєнний період вимагає детального планування, ефективного взаємодії зі всіма сторонами, що беруть участь у ланцюзі постачання, та швидкої реакції на змінні обставини. У статті розглянуто особливості проєктного управління у середовищі забезпечувальної логістики підприємств. Метою дослідження є розвиток сучасних уявлень про управління агрологістикою та перенесення відомих знань на нові об'єкти у сфері менеджменту проєктів з логістичного забезпечення суб'єктів елеваторного бізнесу, зокрема і в умовах воєнного стану. Об'єкт дослідження орієнтований на процес проєктного управління системами забезпечення конкурентного розвитку виробничо-логістичних бізнес-процесів підприємств елеваторної промисловості. Основою методології наукового пошуку стало використання положень концепції забезпечувальної логістики, бенчмаркінгового підходу, проєктного аналізу, графічного дизайну, програмно-цільового методу, моделювання бізнес-процесів, SWOT-аналізування, прогнозування, аналізу та синтезу тощо. Матеріалами для досліджень було обрано низку українських операторів агробізнесу на другому рівні "Party Logistics" (2PL)". Це переважно аграрні корпорації, задіяні у сфері сторонньої логістики, які надають послуги з доробки, зберігання і транспортування сільськогосподарської сировини та готової продукції з обмеженою мірою інтеграції надавача та замовника послуг. Основна увага зосереджувалася на операційній діяльності у сфері елеваторного бізнесу підрозділів агрохолдингу ТОВ "Кернел-Трейд". У результаті: проведено загальну діагностику наявних логістичних потужностей підприємств елеваторної промисловості України; здійснено узагальнення тенденцій процесу модернізації елеваторів; обґрунтовано перспективні напрями удосконалення управління логістикою зберігання та транспортування сільськогоспо-**

дарської сировини; запропоновано актуальні проекти та стратегії з виробничо-логістичної модернізації підприємств елеваторної промисловості. Розроблені рекомендації можуть бути використані в управлінні агропродовольчим ланцюгом постачання.

*Prolonged conditions of martial law may lead to a decrease in economic opportunities for the development of the elevator industry of Ukraine, in particular, to a decrease in investments and an increase in taxes and other restrictions. Achieving success in logistics projects in wartime and postwar requires detailed planning, effective interaction with all parties involved in the supply chain, and rapid response to changing circumstances. The article examines the peculiarities of project management in the environment of supply logistics of enterprises. The purpose of the research is the development of modern ideas about the management of agro-logistics and the transfer of known knowledge to new objects in the field of project management for the logistical support of elevator business subjects, in particular, in the conditions of martial law. The object of research is focused on the process of project management of systems for ensuring the competitive development of production and logistics business processes of elevator industry enterprises. The basis of the methodology of scientific research was the use of the provisions of the concept of supply logistics, benchmarking approach, project analysis, graphic design, program-target method, modeling of business processes, SWOT analysis, forecasting, analysis and synthesis, etc. Several Ukrainian agribusiness operators at the second level of "Party Logistics" (2PL) were selected as materials for research. These are mainly agricultural corporations involved in the field of third-party logistics, which provide services for processing, storage and transportation of agricultural raw materials and finished products with a limited degree of integration of the service provider and the customer. The main focus was on operational activities in the field of elevator business of the divisions of the agroholding LLC "Kernel-Trade". As a result: a general diagnosis of the available logistics capacities of enterprises of the elevator industry of Ukraine was carried out; the generalization of the trends in the process of modernization of elevators was carried out; perspective directions for improving the management of the logistics of storage and transportation of agricultural raw materials was proposed; current projects and strategies for production and logistics modernization of elevator industry enterprises are proposed. The developed recommendations can be used in the management of the agro-food supply chain.*

*Ключові слова: агрохолдинг, елеватори, інновація, зберігання, ланцюг постачання, рішення, модернізація, стратегія.*

*Key words: agricultural holding, elevators, innovation, storage, supply chain, solutions, modernization, strategy.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сьогодні одне з важливих завдань управління логістикою полягає у забезпеченні належної кількості товарів та послуг у відповідний час, зниженні витрат на складське зберігання та транспортування, підвищенні рівня задоволення клієнтів та покращенні загальної ефективності діяльності підприємства. В умовах воєнного стану управління логістичним забезпеченням стає ще більш важливим, оскільки потреби в допомозі та ресурсах можуть значно збільшуватись. Ефективне управління логістикою може забезпечити доставку необхідних ресурсів на місце призначення вчасно та без перебоїв, що може мати вирішальне значення для виконання завдань у зоні бойових дій.

Елеваторна логістика є невід'ємною частиною логістичної системи забезпечення продовольства в умовах воєнного стану. Однією з її головних ролей є забезпечення швидкого та ефективного переміщення зернових та інших продуктів харчування з місць їх виробництва до місць їх споживання. Це дозволяє забезпечити по-

треби населення та військових у продуктах харчування під час воєнного конфлікту. Елеваторна логістика включає в себе планування, координацію та контроль руху зерна, а також його зберігання та перевезення до місць призначення. У воєнний період це може включати інші завдання, такі як захист елеваторів від нападу ворога та забезпечення безпеки транспортування.

Роль елеваторної логістики в умовах воєнного стану полягає в забезпеченні швидкої та ефективної поставки продуктів харчування до місць їх призначення. Це може бути складною задачею в умовах війни, де шляхи транспортування можуть бути ушкоджені або заблоковані ворожими силами. Тому елеваторна логістика має вирішувати такі проблеми, як забезпечення безпеки транспортування, розробка ефективних маршрутів та планування зберігання та перевезення зерна.

Важливою складовою елеваторної логістики в умовах воєнного конфлікту є співпраця з іншими логістичними службами, такими як транспортна логістика та військова логістика. Крім того, елеваторна логістика

може бути корисною для забезпечення ефективного розподілу продуктів харчування в умовах воєнного стану. Елеватори можуть функціонувати як центральні пункти збору та розподілу зернових культур, які потім переробляються на продукти харчування. Це дозволяє зменшити витрати на транспортування та зберігання, а також забезпечити швидкий доступ до продуктів харчування там, де вони найбільше потрібні [1].

При цьому навіть в умовах воєнного стану елеваторна логістика продовжує функціонувати у конкурентному середовищі. І це потребує постійного розвитку елеваторного бізнесу та втілення різноманітних інноваційних та інвестиційних проєктів, які підтримуватимуть високий рівень його конкурентоспроможності.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Багато науковців досліджували систему логістичного та проєктного менеджменту. Зазвичай вона вважається пріоритетною складовою довгострокового стратегічного розвитку підприємства. Однак, важливо звернути увагу на проблему взаємозв'язку між логістичним і проєктним менеджментом та сталим розвитком бізнес-систем. Управління, проєктування та логістика є важливими об'єктами стратегічного планування конкурентного розвитку.

Загалом в останніх дослідженнях робиться акцент на тому, що підприємницька логістика класифікується на раціоналістичну та забезпечувальну. При цьому забезпечувальна логістика безпосередньо орієнтована на дослідження різних логістичних утворень (об'єктів, організацій, каналів, ланцюгів, мереж тощо), пов'язаних з конкретними логістичними операціями (процесами), які створюють необхідні умови для здійснення основного виду діяльності підприємства [2].

При цьому О.А. Зінченко та А.А. Нестеров вважають, що менеджмент логістичних проєктів є сучасною інтерпретацією управління логістичними проєктами. Це забезпечує не лише їх виконання, а й ретельну діагностику, акцентуючи увагу на інвестиційному потоці як об'єкта (грошовому, товарному, інтелектуальному) [3].

Ці проблеми актуалізуються і науковцями та практиками у сфері агрологістики, складовою якої можна вважати елеваторну логістику. Так, у своїх дослідженнях Д.М. Козаченко, В.І. Бобровський, О.Б. Очкасов, А.П. Шепотенко, запропонували удосконалене проєктування під'їзних колій зернових елеваторів. Їх праця заслуговує розгляду і запровадження, бо орієнтована на суттєве зменшення витрат при маршрутизації перевезень. Вони вважають, що на елеваторах має бути мінімум дві навантажувальні колії. Це дозволить краще маневрувати локомотиву при забиранні чи привезенні нових зерновозів, так само і працівникам — відділяти завантажені вагони із зерном від пустих [4].

У цьому контексті Ю.В. Кебал, В.А. Шатов, О.М. Тьокотєв, Н.Г. Мурашова запропонували удосконалену конструкцію зерновоза. Із покращень — збільшення розміру завантажувального люка, зменшення ваги вагона-хопера, краща вантажопідйомність [5].

S. Dalla Corte Bellocchio разом з іншими науковцями розроблено концепцію алгоритму управління охороною праці для приміщень обробки та зберігання зерна. Пер-

шим кроком було ідентифікувати небезпеки під час експлуатації та визначити стандарти та правила безпеки, що застосовуються безпосередньо до об'єктів обробки та зберігання зерна. Концепція алгоритму розроблена на основі небезпек у діяльності та процесах при переробці зерна і зберіганні у зернохосвищах. Таким чином, було складено блок-схеми для сільськогосподарської діяльності — структура компанії, обмежений простір, транспорт та обладнання, робота на висоті та кількісно визначені професійні ризики, такі як: шум, пил [6].

У своєму науковому аналітичному дослідженні Ю.О. Чурсінов та інші дослідники обґрунтували актуальні логістичні шляхи. Вони дозволяють розвантажувати логістичне транспортування завдяки автоматизації та інформаційним технологіям. Вдале управління пришвидшує розвантаження автомобілів із зерном, що дозволяє водію здійснювати декілька виїздів на елеватор в день, а саме — електронні супровідні документи, які економлять час на реєстрації транспорту [7].

Якщо говорити про експорт зерна у військовий час, то Німеччина запропонувала свою підтримку в цьому питанні, зазначивши, що залізничний маршрут міг би стати альтернативним рішенням для експорту зерна, хоча він вимагає значних зусиль і має обмежену пропускну здатність. Deutsche Bahn (найбільший залізничний оператор Німеччини) вже почав перевезення українського зерна. DB Cargo, вантажна дочірня компанія Deutsche Bahn, запустила механізм, який дозволить транспортувати сільськогосподарську продукцію з України до портів Північного моря та Адріатики. При цьому DB Cargo вже доставляє продукцію від імені приватних експортерів зерна з України [8].

А Укрзалізниця взяла на себе значно більшу роль у експорті врожаю зерна в країні, переміщуючи його до європейських портів за допомогою низки європейських країн. Для цього старі залізничні лінії були знову відкриті через міжнародні кордони, а також знадобилося сучасне обладнання і нові методи роботи [9].

Н.І. Горбаль та Я.О. Крохмальна акцентують увагу на безвідходному виробництві і підприємствах замкнутого циклу. Якщо говорити про безвідходні виробництва ("zero-waste"), то це є не лише світовим трендом, а й ефективним механізмом захисту та збереження навколишнього середовища, а також повнішого використання ресурсного потенціалу підприємств. Основна ідея безвідходного виробництва — це переробка відходів сировини, що дозволяє компанії додатково заробляти кошти [10].

Якраз питанням безвідходного виробництва і займається "зелена логістика". Вона вивчає проблеми екологічного сліду і шляхи їх вирішення. На думку, В.І. Вострякової, запровадження безвідходного виробництва дозволяє краще використовувати ресурси, мінімізувати вплив на навколишнє середовище й запроваджувати нові технології з виробництва та використання відходів [11].

І сьогодні важливо продовжувати наявні дослідження у сфері удосконалення проєктного та логістичного менеджменту елеваторного бізнесу. До того ж це є актуальним у напрямках як розвитку інновацій, так і перенесення відомих знань на нові об'єкти.

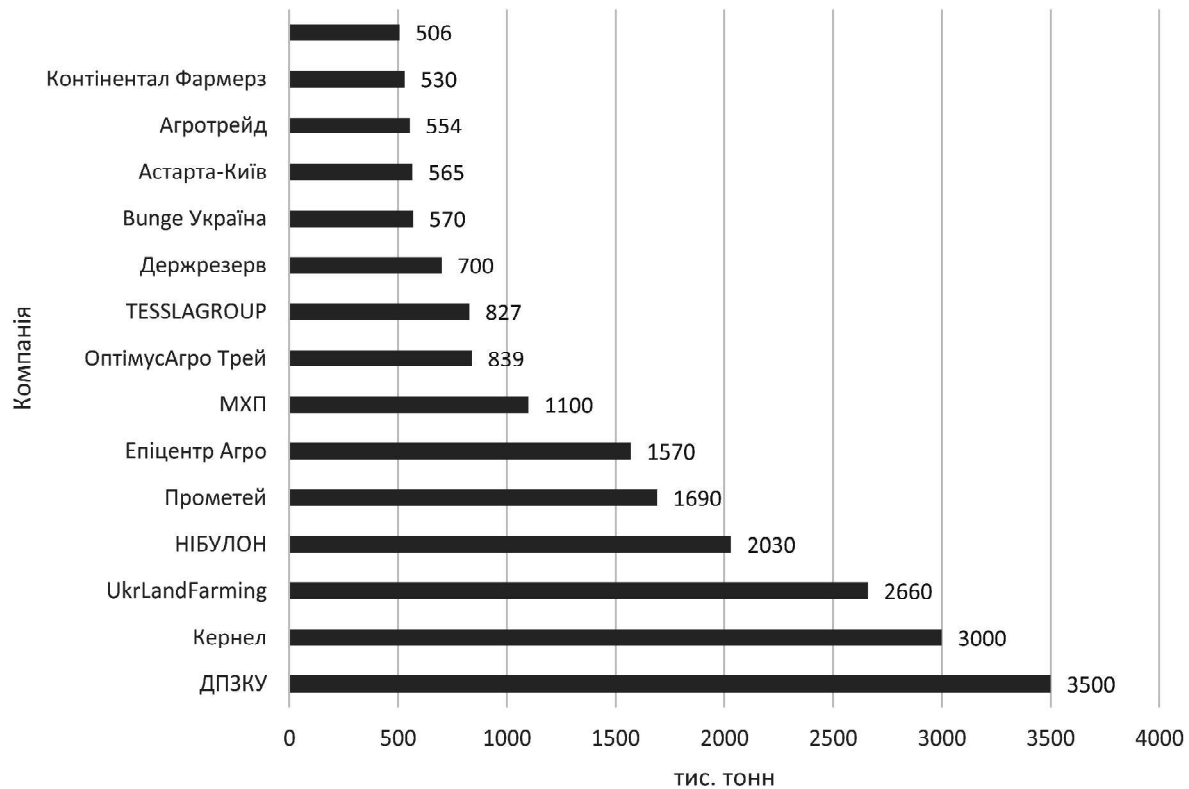


Рис. 1. Компанії з найбільшими елеваторними потужностями в Україні, 2021 р.

Джерело: авторські розрахунки за даними [12].

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є розвиток сучасних уявлень про управління агрологістикою та перенесення відомих знань на нові об'єкти у сфері менеджменту проєктів з логістичного забезпечення суб'єктів елеваторного бізнесу, зокрема і в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є процес проєктного управління системами забезпечення конкурентного розвитку виробничо-логістичних бізнес-процесів підприємств елеваторної промисловості.

Матеріалами для дослідження стали дані операційної діяльності суб'єктів підприємництва, які працюють на українському ринку логістичних послуг з доробки, зберігання та транспортування аграрної продукції та продовольства. Це, зокрема, такі компанії та агрохолдинги як Державна продовольча зернова корпорація України, Кернел, UkrLandFarming, Нібулон, Прометей, Епіцентр Агро, Миронівський хлібопродукт, Оптімус-Агро Трейд, Tesslergroup, Bunge Україна, Астарта-Київ, ІМК, Агротрейд, Контінентал Фармерз Груп та ін. При цьому основна частина досліджень була зосереджена на досвіді діяльності та матеріалах ТОВ "Кернел-Трейд".

У процесі наукового пошуку було застосовано такі спеціальні методи дослідження як проєктний аналіз, бенчмаркінг, графічний дизайн, моделювання, SWOT-аналіз, прогнозування та ін.

Дослідження здійснювалося у декілька етапів та на кожному з них передбачало вирішення відповідних завдань. Зокрема, на: першому етапі — проведення діагностики стану підприємств елеваторної промисловості України; другому етапі — оцінювання економічної ефективності процесу модернізації елеваторів; третьому

етапі — формування комплексу заходів стосовно удосконалення управління логістикою зберігання та транспортування сільськогосподарської сировини; четвертому етапі — розроблення проєктів та стратегій з виробничо-логістичної модернізації підприємств елеваторної промисловості.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Логістичні проєкти варто починати із вибору території, а саме де буде економічно вигідно будувати елеватор. Багато залежить від того, з якою культурою збирається мати справу підприємство і де саме на території України вона має найкращі умови для вирощування. Наразі в Україні функціонують 15 компаній з найбільшими елеваторними потужностями (рис. 1). До того ж часу важливо звернути увагу і на різний рівень концентрації елеваторних потужностей за регіонами [12]. Топ-3 серед державних елеваторів займають такі області як Полтавська, Хмельницька і Київська. А от серед трійки лідерів елеваторних потужностей саме приватних підприємств: Полтавська, Одеська і Миколаївська області. Тобто, станом на кінець 2019 р. Полтавська область займала лідерські позиції за елеваторними потужностями в Україні.

Зважаючи на економічну ефективність, при проєктуванні елеваторних комплексів доцільніше будувати сучасні елеватори, аніж модернізувати старі радянського типу будівництва. Це може збільшити доходи через можливість робити більше оборотів на сучасних елеваторах за сезон, заощадження електроенергії, економію коштів на постійні ремонтні роботи, економію часу і швидкості завантаження сировини чи готової продукції у транс-

**Таблиця 1. Оцінка ризиків інвестиційного виробничо-логістичного проекту для елеватору**

Вид ризику (згідно класифікації)	Короткий опис причин ризику та його наслідків	Як можна зменшити негативний вплив або уникнути його	Яких додаткових ресурсів (у т.ч. і фінансових це потребує)
Технологічний (Керований)	Вихід з ладу обладнання	Вчасно ремонтувати і спостерігати за справністю обладнання	Фінансові ресурси, трудові (кваліфіковані спеціалісти)
Кліматичний (Некерований)	Неможливість проведення ремонтних чи модернізаційних робіт через погодні умови	Установити додаткові захисні споруди	Фінансові ресурси, матеріальні ресурси (обладнання)
Комунікаційний (Динамічний)	Порушення термінів із дозволом газових служб	Завчасно домовитися про термін перевірки території і виконати всі регламентовані пункти дозволу	Фінансові ресурси на потреби виконання регламенту
Кадрово-управлінський (Внутрішній)	Зміна терміну реалізації проекту за ініціативою підрядника	Завчасно узгоджувати терміни можливого виконання плану і заміни працівників, у разі необхідності	Трудові ресурси

Джерело: авторське узагальнення.

порт. Модернізація ж передбачає демонтаж старого обладнання, його реалізацію і звісно ж вигоди економічні, бо можна здати на брухт, або навіть продати (в робочому стані). А потім вже і будівництво, і устаткування нового модернізованого обладнання.

Наразі серед приватних компаній елеваторні потужності ТОВ "Кернел-Трейд" є найбільшими в Україні (рис. 1). Проте, згідно консолідованого звіту про прибутки та збитки станом на 30.06.2022, агрохолдинг ТОВ "Кернел-Трейд" зазнав збитків в еквіваленті 40,7 мільйонів доларів США [13]. Під час дослідження здійснено оцінку ефективності можливих альтернатив щодо перспективних проектів дочірніх підприємств цієї агрохолдингової компанії. Така оцінка враховувала і процес управління ризиками.

Метою одного з таких проектів є збільшення продуктивності: зерносушарки — 20 т/год (480 т/добу),

транспортних систем — 60 т/год. При цьому основними ризиками проекту є: вихід з ладу обладнання; погодні умови; порушення термінів із дозволом газових служб; зміна термінів реалізації проекту за ініціативою підрядника (табл. 1).

Загалом завданнями тут є: 1) розробка плану проекту (вибір майданчику на території елеватору для реалізації ідеї; дозвіл від газової компанії і пожежної служби на зведення зерносушарки на території елеватору; вибір і розрахунок вартості складських силосів і зерносушарки; розрахунок оплати праці найманих підрядників для виконання плану модернізації; розрахунок можливих додаткових витрат; 2) реалізація плану проекту (підготовка майданчику для будівлі силосів; зведення фундаменту і термін для відстоювання; зведення конструкції силосів і зерносушарки; налагодження си-

**Таблиця 2. Доходи і витрати від впровадження виробничо-логістичного проекту для елеватору**

Зиск	Витрати
Доходи: Передбачений дохід від модернізації обладнання і запровадження проекту – 21 600 000 грн за рік	Капітальні витрати: Силоси складські: Тип 1716 – 3 шт. 1979 т – 3600000 (за 1 – 1200000) грн Тип 619 – 1 шт. 234 т – 530000 грн Силос експедиційний, тип 407 – по 50 т. – 300 000 грн Зерносушарка тип В 140/70 – 2300000 грн
Економія витрат: Реалізація демонтованого обладнання (зерносушарка) – 510 000 грн	Операційні витрати – витрати, пов'язані з обслуговуванням проекту (на рік, або на місяць, залежно від тривалості проекту) Електроенергія – 23000 грн
Амортизаційні відрахування: 551000 грн	Заробітна плата найманих підрядників (3 чоловіка) – 720 000 грн  Оплата за реалізацію проекту найманій компанії ТОВ «Елеватор Україна» - 500 000 грн

Джерело: авторські розрахунки.

**Таблиця 3. Оцінка ефективності виробничо-логістичного проекту для елеватору**

Показник	I-й рік	II-й рік	...
Інвестиції, тис. грн	9203	0	
Норма доходності (депозит), %	6,0	6,0	
Вигоди проєкту, тис. грн	22110	22110	
Операційні витрати, тис. грн	1243	1243	
Амортизація, тис. грн	551	551	
Коефіцієнт дисконтування	0,9433	0,8899	
Грошовий потік проєкту, тис. грн	21418	21418	
Дисконтований грошовий потік, тис. грн	20203	19059	
Накопичений грошовий потік, тис. грн	20203	39262	
Дисконтовані вигоди, тис. грн	21376	20166	
Дисконтовані витрати, тис. грн	1172	1106	
Чиста теперішня вартість проєкту (NPV), тис. грн	30059		
Рентабельність інвестицій (ROI), %	326,6		
Коефіцієнт вигоди/витрати (BCR)	18,23		
Термін окупності (PBP)	0,4 року (4,8 місяців)		

Джерело: авторські розрахунки.

стеми і залучення газової і пожежної служби для перевірки); 3) проведення навчання працівників (апаратників зерносушильного устаткування) і відправка на курси для отримання допуску для праці з газовим обладнанням; 4) Перевірка автоматизації силосів і вентилявання; 5) холостий запуск зерносушарки та перевірка фахівцями рівня загазованості.

Важливо було оцінити і фінансово-економічну ефективність інвестиційного проєкту. Результати такого оцінювання систематизовано у таблиці зисків і витрат проєкту (табл. 2).

Фіналізацією оцінювання фінансово-економічної ефективності інвестиційного проєкту став розрахунок низки індикаторів (табл. 3).

У підсумку встановлено, що ініційований проєкт за мирного часу цілком економічно ефективно реалізувати. Адже термін окупності становить близько півроку (4,8 місяці). При цьому у майбутньому зиск від проєкту очікується доволі значний. Але наголосимо, що при грамотному управлінні підприємством і циклами виробництва. Між тим, якщо брати до уваги ситуацію з воєнним станом у 2022—2023 рр., то вона є дуже складною не лише для втілення численних інвестиційних проєктів, але й для функціонування бізнесу загалом. Зокрема, у 2022 р. досить багато великих аграрних корпорацій понесли значні збитки, і особливо ті, які мали власні активи чи представництва на територіях, де йшли бойові дії або перебували під окупацією російської армії. Не став тут виключенням і агрохолдинг ТОВ "Кернел-Трейд". До того ж, розглядаючи і говорячи про економічну ефективність та реалії нашого часу, потрібно згадати і про альтернативні види палива для елеваторної промисловості.

Зокрема, теплогенеруючий комплекс "Новий Елеватор" допомагає суттєво заощаджувати на сушінні зерна. А, зважаючи на те, що перехід на альтернативне паливо на елеваторах України наразі є дуже актуальним, то тим підприємствам, які приймають зерно кукурудзи, необхідно звертати особливу увагу на заощадження енергоресурсів. І сьогодні кожне підприємство намагається знайти вихід. Як варіант, використовуються власні пелети для просушування зерна, але тоді потрібні додаткові витрати на обладнання твердопаливних зерносушарок.

Розглядаючи інновації при логістичній модернізації не потрібно і забувати про конструкції для зберігання зерна. Популярність на металеві силосні конструкції у майбутньому в Україні може суттєво зменшитися і може скоро відбутися перехід на технології будівництва елеваторів у США. Саме там будуються інженерні конструкції для зберігання зерна так, щоб потім дуже легко можна було їх модернізувати під інші проєкти. Наприклад, під торговельні центри чи навіть багатоквартирний будинок. Це дозволяє дуже вміло використовувати як матеріали, так само і територію. Адже за наших реалій, щоб збудувати торговельний центр чи супермаркет на місці, де був елеватор, необхідно спочатку демонтувати усі конструкції. І у разі, коли вдасться їх реалізувати, то добре, а коли ні, то доведеться здавати на металобрухт. І лише після усіх цих маніпуляцій можна будувати свій проєкт на "чистому" будівельному майданчику.

Це дозволить не лише ефективно перебудувати власний бізнес, а й вигідно і швидко продавати під бізнес, якщо, наприклад раптом компанія стала банкрутом. Наприклад, наразі, ще до повномасштабного вторгнення російської армії, на біржі елеваторів підприємства могли простояти і рік. Тобто, це говорить про те, що не всі хочуть вкладати кошти в уже готовий побудований проєкт. І, зокрема, й через це складно продавався об'єкт. Інша причина, це те, що не всі підприємці, і тим більше молоді, хочуть йти в агробізнес. Так, в Україні — це вигідний бізнес, але застарілі шаблони уявлення не дають зрозуміти це.

Тому є сенс будувати такі проєкти в майбутньому, щоб потім можна було легко перебудувати об'єкт під будь-який комплекс, вигідно і ще й з тієї точки зору, що при продажу даний проєкт швидше буде реалізований на ринку. Бо не всі з підприємців хочуть займатися агробізнесом. Багато хто погоджується отримати і викупити елеватор, який можна модернізувати саме під цікавий інженерний об'єкт, побудувавши торговельний центр, розважальний комплекс тощо.

Сьогодні нам диктує інший підхід до трейдингу. Багато хто звик, що елеваторна промисловість — це лише послуги сушіння зерна, обробіток зерна, зберігання і послуги продажу. Насправді — це ширший вид послуг, який можна втілити в реалії. Тобто, елеваторну промисловість можна перетворити на виробництво. Але на виробництво

не продуктів харчування (борошно, крупи, олія), а на виробництво з реалізації відходів (рециклінг або реверсна логістика) — (табл. 4).

Адже, тема відходів для багатьох підприємств — дуже складна, бо потрібно обмірковувати шляхи як з ними бути. Вмілі підприємці на відходах здатні заробляти. З органічних відходів зернових культур можна виготовляти гранули для підстилки тварин. Якщо ми беремо відходи олійних культур, то наразі, дуже популярні пелети із насіння соняшнику. При виготовленні даних пелетів, їх пресуванні, отримуємо ще і технічну олію, яку також можемо реалізувати для отримання біопалива.

Вибагливі підприємці, які мають базу старих конструкцій, можуть займатися компостуванням використовуючи для цього органічні відходи і також реалізувати потім даний вид продукції малому бізнесу по вирощуванні кімнатних рослин або удобренні садових дерев.

Для того, щоб налагодити на елеваторі міні-виробництво продукції з відходів, то звісно необхідно спочатку закупити відповідне обладнання та виділити приміщення для виготовлення продукції.

Елеватор має твердопаливну зерносушарку, тож виготовлення власних пелетів та брикетів дозволить повною мірою скористатися перевагами такого виду опалення, а саме: низькі залишки продуктів згорання (не перевищують 1%); висока теплотворна здатність (більше 4200 Ккал на 1 кг); екологічна безпека (при згоранні не виділяється чадний газ CO<sub>2</sub>, викиди сірки становлять 0,032%, що не забруднює повітря).

Реалізація інноваційного проєкту дозволить елеватору заощаджувати кошти на сушінні та підробці зерна, що дасть можливість більше заробляти і приймати зерна у майбутньому, збільшивши потужності елеваторної промисловості.

Інноваційний проєкт дозволить використовувати альтернативні джерела палива для власних потреб. А у перспективі, при розширенні потужностей елеватора, дозволить продавати пелети чи брикети, і таким чином налагодити повноцінну лінію з виробництва альтернативних джерел палива для забезпечення промисловості інших підприємств.

### ВИСНОВКИ З ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Логістичне забезпечення на елеваторних підприємствах відіграє суттєву роль. Тому і його забезпечення повинно відповідати сучасним реаліям і інноваційним підходам. Наразі вирають ті підприємства елеваторної промисловості, які модернізуються, обмірковують навіть до дрібниць незначні проєкти, на які їхні конкуренти можуть і не звертати увагу. Саме ефективний менеджмент дозволяє їм бути більш конкурентоспроможними на ринку елеваторної промисловості. Фактично вони приваблюють потенційних клієнтів не потужностями зберігання зерна, а якістю технологій, логістики і управління.

**Таблиця 4. Загальний бюджет проєкту з рециклінгу та/або реверсної логістики у першому році**

Заходи, що здійснюватимуться за проєктом, та статті видатків	Загальна вартість (тис. грн)	Джерела фінансування, тис. грн (бюджет компанії)
<b>Заходи</b>		
Проведення поточного ремонту приміщень для виробництва та зберігання готової продукції	310	310
Розробка технологічної карти виробництва, зберігання та транспортування пелет і брикетів з урахуванням наявних приміщень, особливостей підзних шляхів і потужності електромережі	34	34
Придбання та встановлення лінії із виробництва паливних матеріалів, в т. ч. налагодження виготовлення пелет та брикетів з максимальним ККД при процесі згорання	3032	3032
Підбір та навчання персоналу	28	28
<b>РАЗОМ:</b>	<b>3404</b>	<b>3404</b>
<b>Статті</b>		
<b>1 Видатки споживання:</b>	<b>372</b>	<b>372</b>
КЕКВ 2210 «Предмети, матеріали, обладнання та інвентар»	158	158
КЕКВ 2240 «Оплата послуг (крім комунальних)»: ✓ поточний ремонт приміщень виробництва та зберігання; ✓ проведення розрахунку технології виробництва та зберігання; ✓ підбір та навчання персоналу.	214	214
<b>2. Видатки розвитку:</b>	<b>3032</b>	<b>3032</b>
КЕКВ 3110 «Придбання обладнання і предметів довгострокового користування»: ✓ Лінія з виробництва пелети (щіпорез, екструдер, лінійний та шнековий транспортери, гранулятор типу АГМ-17, лінія фасування автоматизована, пусконалагоджувальні роботи) ✓ Лінія з брикетування (стіл для погрузки, подрібнювач ДР-500, пресове устаткування, витяжна система ВП, поворотна ситема для зміни мішків, пусконалагоджувальні роботи)	3032 2780 252	3032
<b>РАЗОМ:</b>	<b>3404</b>	<b>3404</b>

Джерело: авторські розрахунки.

Економічна ефективність при проєктуванні елеваторів залежить від багатьох чинників і аспектів: географічних, технологічних, екологічних, тощо. І один із аспектів — це ефективний менеджмент. Тому, що компанія може і мати сучасне інноваційне обладнання, але не вміти ефективно управляти і залучати в компанію нових клієнтів й постачальників, через що обороти підприємства можуть здійснюватися — один за сезон. Суттєва економія спостерігається при альтернативних видах палива і твердопаливних зерносушарках, які дозволяють заощадити на сушінні зерна, зокрема, кукурудзи.

Проєкти з модернізації обладнання зерносушарок і встановлення нових силосних складських корпусів для зберігання зерна є доволі економічно ефективними через високий рівень окупності. Запровадження технології збуту відходів у вигляді продукції дозволяє елеваторному бізнесу додатково розширювати клієнтську базу і види своїх послуг. Крім того, займаючись цим і розширюючи власний бізнес, вони можуть закуповувати відходи навіть на інших елеваторах. До того ж інноваційний підхід до модернізації конструкцій елеваторів дозволяє підприємцям зберігати якісно зерно, а у майбутньому змодельовати тип будівлі під інший бізнес чи ефективно його продати на біржі компанії.

Перспективні дослідження можуть бути спрямовані на управління розвитком раціоналістичної логістики елеваторного бізнесу з використанням сучасних цифрових технологій.

#### Література:

1. The official site of OpenAI (2023), "ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue", URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/> (дата звернення: 25.02.2023).
2. Velychko, O., Velychko, L., Butko, M. and Khalatur, S. (2019), "Modelling of strategic managerial decisions in the system of marketing logistics of enterprise", *Innovative Marketing*, vol. 15, no. 2, pp. 58—70.
3. Зінченко О.А., Нестєров А.А. Концептуальні заходи впровадження проектного підходу в управління логістичними системами. Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління. 2018. Вип. 6. С. 201—204.
4. Козаченко Д.М., Бобровський В.І., Очкасов О.Б., Шепотенко А.П. Удосконалення технічного забезпечення під'їзних колій елеваторів для навантаження відправницьких маршрутів. Транспортні системи та технології перевезень. 2017. Вип. 14. С. 50—60.
5. Кебал Ю.В., Шатов В.А., Тьокотєв О.М., Мурашова Н.Г. Удосконалення конструкції вагона-хопера для перевезення зерна. Транспортні системи і технології. 2017. Вип. 30. С. 113—122.
6. Bellochio, S.D.C., Coradi, P.C., Maran, V. Santos M.A., Silveira L.W. and Teodoro P.E. (2022), "Towards a software architecture to manage occupational safety at grain handling and storage facilities". *Scientific Reports*, vol. 12, p. 2612.
7. Чурсінов Ю.О., Ковальова О.С., Калина В.С., Пилипенко Г.О., Хомик Н.І., Lehmann Ch. Аналітичне дослідження перспективи процесів автоматизації прийому, оцінки якості та закладання зерна на зернопереробних підприємствах. Праці Таврійського державного агротехнологічного університету. 2020. № 20. Т. 1. С. 93—107.
8. Bystrytska, O., Reshetniak, V. and Kostiuhenko, A. (2022), "Feeding the World: How to Establish Grain Export Logistics from Ukraine", Centre for Transport Strategies, URL: [https://en.cfts.org.ua/articles/feeding\\_the\\_world\\_how\\_to\\_establish\\_grain\\_export\\_logistics\\_from\\_ukraine](https://en.cfts.org.ua/articles/feeding_the_world_how_to_establish_grain_export_logistics_from_ukraine) (дата звернення: 01.02.2023).
9. Fender, K. (2022), "Europe's railways help move Ukraine's grain", *Trains*, URL: <https://www.trains.com/trn/news-reviews/news-wire/europes-railways-help-move-ukraines-grain/> (дата звернення: 02.02.2023).
10. Горбаль Н.І., Крохмальна Я.О. Безвідходне виробництво в Україні: досвід ЄС. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2021. № 2. С. 149—156.
11. Вострякова В.І. "Зелена" логістика аграрного сектору як складова екологічної, енергетичної та продовольчої безпеки держави. Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія "Економічні науки". 2014. № 2. С. 145—152.
12. The official site of Elevatorist (2023), "Elevators", URL: <https://elevatorist.com/spetstemy/elevatory> (дата звернення: 01.02.2023).
13. The official site of Kernel (2022), "Income Statement Highlights", URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення: 03.02.2023).

#### References:

1. The official site of OpenAI (2023), "ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue", available at: <https://openai.com/blog/chatgpt/> (Accessed 25 February 2023).
  2. Velychko, O., Velychko, L., Butko, M. and Khalatur, S. (2019), "Modelling of strategic managerial decisions in the system of marketing logistics of enterprise", *Innovative Marketing*, vol. 15, no. 2, pp. 58—70.
  3. Zinchenko, O.A. and Nestierov, A.A. (2018), "Conceptual principles of implementation of a project approach to logistics management", *Skhidna Yevropa: Ekonomika, Biznes ta Upravlinnia*, vol. 6, pp. 201—204.
  4. Kozachenko, D.M., Bobrovskiy, V.I., Ochkasov, O.B. and Shepotenko, A.P. (2017), "Improvement of technical support of access tracks of elevators for loading of departure routes", *Transportni systemy ta tekhnologii perevezhen*, vol. 14, pp. 50—60.
  5. Keбал, Yu.V., Shatov, V.A., Tokotiev, O.M. and Murashova, N.H. (2017), "Improvement of the construction of Hoper's railway carriage for the transportation of grain", *Transportni systemy ta tekhnologii perevezhen*, vol. 30, pp. 113—122.
  6. Bellochio, S.D.C., Coradi, P.C., Maran, V. Santos, M.A., Silveira, L.W. and Teodoro, P.E. (2022), "Towards a software architecture to manage occupational safety at grain handling and storage facilities", *Scientific Reports*, vol. 12, p. 2612.
  7. Chursinov, Yu.O., Kovalova, O.S., Kalyna, V.S., Pylypenko, H.O., Khomyk, N.I. and Lehmann, Ch. (2020), "Analytical study of the prospects of processes of automation of reception, quality assessment and laying of grain at grain processing enterprises", *Pratsi Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu*, vol. 20 (1), pp. 93—107.
  8. Bystrytska, O., Reshetniak, V. and Kostiuhenko, A. (2022), "Feeding the World: How to Establish Grain Export Logistics from Ukraine", Centre for Transport Strategies, [Online], available at: [https://en.cfts.org.ua/articles/feeding\\_the\\_world\\_how\\_to\\_establish\\_grain\\_export\\_logistics\\_from\\_ukraine](https://en.cfts.org.ua/articles/feeding_the_world_how_to_establish_grain_export_logistics_from_ukraine) (Accessed 01 February 2023).
  9. Fender, K. (2022), "Europe's railways help move Ukraine's grain", *Trains*, [Online], available at: <https://www.trains.com/trn/news-reviews/news-wire/europes-railways-help-move-ukraines-grain/> (Accessed 02 February 2023).
  10. Horbal, N.I. and Krokhmalna, Ya.O. (2021), "Non-waste production in Ukraine: EU experience", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, vol. 2, pp. 149—156.
  11. Vostriakova, V.I. (2014), "The "green" logistics of the agricultural sector as a component of the environmental, energy and food security of the state", *Zbirnyk naukovykh prats Vinnytskoho natsionalnoho ahrarynoho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky"*, vol. 2, pp. 145—152.
  12. The official site of Elevatorist (2023), "Elevators", available at: <https://elevatorist.com/spetstemy/elevatory> (Accessed 01 February 2023).
  13. The official site of Kernel (2022), "Income Statement Highlights", available at: <https://www.kernel.ua/ua/> (Accessed 03 February 2023).
- Стаття надійшла до редакції 06.03.2023 р.*



Г. О. Дорошенко,

д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5535-8494>

В. О. Давидов,

старший викладач кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4928-5751>

О. А. Фрідман,

к. е. н., доцент кафедри економіки та менеджменту,

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7437-6372>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.52

## ФОРМУВАННЯ КОМАНД ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

H. Doroshenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department  
of Economics and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University

V. Davydov,

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

O. Fridman,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Department  
of Economics and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University

### FORMATION OF TEAMS FOR IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE PROJECTS

**У роботі розглянуто командні ризики, охарактеризовано їх як внутрішні, несистематичні, спекулятивні ризики; визначено, що вони можуть нести різні наслідки; мати різну регулярність; бути виправданими, усвідомленими, прийнятними або ж навпаки. Але вони залежать від складу команди та оптимальності поєднання її членів. Тому велике значення приділяється оптимізації команди ще на етапі її формування, що дозволить знизити ризики, сформувати надійні комунікації, поєднати співробітників у такій комбінації, що дає найбільшу ефективність. З цією метою для кожного проєкту його керівник повинен визначити основні параметри проєкту (ризик, час, ресурси, очікуваний результат) і під ці характеристики підібрати оптимальний набір співробітників.**

**Дослідження показують, що найефективніші команди можуть бути складені тільки на основі комбінації індивідуальних і колективних характеристик. Практика свідчить, що процес формування ефективної команди дуже складний. З цього погляду доцільно створити певний алгоритм, що дасть змогу в мінімальні строки створити максимально ефективну команду для роботи над проєктом.**

**У роботі запропоновано послідовність формування команд шляхом розв'язання задач оптимізації, які використовуються в портфельному аналізі.**

*The great importance attached in modern conditions to innovative activities implemented on a team basis requires the formation of approaches and models for the effective formation of a team in order to reduce further risks of its functioning. The purpose of this article is to develop a methodical approach to the formation of a team by an enterprise for the implementation of an innovative project.*

*The work considers team risks, characterizes them as internal, unsystematic, speculative risks; it is determined that they can have different consequences, have different regularity, be justified, realized, acceptable or vice versa. But they depend on the composition of the team and the optimal combination of its members. Therefore, great importance is attached to the optimization of the team at the stage of its formation, which will allow to reduce risks, form reliable communications, combine employees in such a combination that gives the greatest efficiency. For this purpose, for each project, its manager must determine the main parameters of the project (risk, time, resources, expected result) and choose the optimal set of employees for these characteristics.*

*Research shows that the most effective teams can only be built based on a combination of individual and collective characteristics. Practice shows that the process of forming an effective team is very difficult. From this point of view, it is advisable to create a certain algorithm that will allow to create the most effective team for work on the project in the shortest possible time. The article proposes the following schematic process of team formation: distribute functional responsibilities among employees in accordance with the profession and needs of the project; identify potential project managers according to their profession, organizational skills and acquired experience; determine the necessary functional composition of the team based on the needs of the project and the available functionality of the participants; evaluate the effectiveness of all potential managers taking into account the Pareto principle; choose a manager in accordance with the team formation strategy and taking into account his effectiveness; form all possible team options; calculate performance indicators for all teams formed at the previous stage; assess team risk; rank teams according to performance and risk parameters, selection according to the selected strategy.*

*Ключові слова: команда, інноваційна діяльність, проект, ефективність, ризик.  
Key words: team, innovative activity, project, efficiency, risk.*

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

Сучасні менеджери з управління персоналом постійно констатують, що цілі компанії та цілі співробітників часто не збігаються. Але якщо для звичайних компаній це є стандартною практикою, то для компаній, що здійснюють свою діяльність на засадах командного управління це може мати катастрофічні наслідки. Під час реалізації проєкту, раніше не пов'язаних між собою співробітників, об'єднують у робочу групу, з тим, щоб вони почали працювати як єдине ціле для досягнення спільної мети і за рахунок ефекту синергії отримали більш високі показники ефективності. Але на практиці, кожен учасник команди переслідує власні цілі (кар'єрне зростання, отримання додаткової винагороди, пошук себе, намагання догодити керівництву, особистий розвиток, тощо). Відповідно, у команди, як сукупності учас-

ників, окрім загальної зовнішньої мети, яка прив'язана до проєкту та цілей діяльності підприємства з'являються нові внутрішні цілі, що базуються на індивідуальних мотивах учасників, через це і виникає протиріччя між внутрішніми і зовнішніми цілями членів команди.

Все більше значення, що приділяється у сучасних умовах інноваційній діяльності, що реалізується на командних засадах, вимагає формування підходів та моделей для ефективного формування команди з метою зниження подальших ризиків її функціонування.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Вивченню сутності поняття "команда" присвячено дослідження зарубіжних учених: Е. Мейо, М. Фоллетт, М. Армстронга, М. Альберта, Дж. Чампі та ін. Ними сформульовані найбільш поширені та найактуальніші визначення поняття "команда" та принципи її формування. Значний внесок у становлення та розвиток теорії

ефективного формування та управління людськими ресурсами у проєктній діяльності зробили: М. Вудкок, Т. Давенпорт, М. Хаммер, Б. Холмстром, С. Танненбаум, Е. МакКормік, Дж. Філіпс та ін. Ними розроблено три основні групи моделей формування проєктних команд, а також чинники ефективності командної роботи. Водночас слід зазначити, що у працях різних наукових шкіл, присвячених проблемам формування ефективних команд, немає єдності, а висвітлені аспекти не торкаються особливостей формування команд для роботи над інноваційними проєктами підприємств.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розробка методичного підходу до формування підприємством команди для реалізації інноваційного проєкту.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У післявоєнному відновленні України велика роль буде належати активній комплексній інноваційній політиці, що базуватиметься на використанні екологічних оцідливих технологій, зниженні витрат, підвищенні ефективності використання наявних ресурсів. При цьому загальносвітові тенденції демонструють, що ключовим ресурсом стане людина та її творчі здібності. При цьому людина розглядається не просто як носій певної інформації, що здатен її відтворити, а як креативна особистість, що може створювати нові знання, а працюючи у команді — формувати синергічний ефект.

Сьогодні командному управлінню як одному з найефективніших способів підвищення ефективності інноваційної діяльності, у тому числі і R&d проєктів, на підприємстві приділяється значна увага як у наукових колах так у практичній площині. Здійснення інноваційної діяльності через проєктний підхід у рамках якого над кожним проєктом працює своя команда дозволяє оптимізувати зусилля підприємства з її організації.

У 50-ті роки минулого століття вчені починають виокремлювати та характеризувати такі елементи, притаманні командам як: колективна відповідальність; інтелектуальне співробітництво; кооперація зусиль та набутих навичок; об'єднання спільною метою проєкту або спільними цінностями; постійна взаємодія в середині команди; особлива роль керівника — організатор та координатор; автономність команд у прийнятті рішень [1].

Сучасні науковці у сфері управління командами основну увагу приділяють поняттю "інтелект команди" та його використанню з метою підвищення ефективності її функціонування [2]. Поточні дослідження у сфері управління ефективністю діяльності команд концентруються на групових методах роботи, що дозволяють швидше та якісніше досягати поставлених цілей, що забезпечує конкурентоспроможність компанії в умовах інноваційного розвитку. Створюються математичні моделі формування оптимального складу команд, формується ідея "командного інтелекту" та зниження групового ризику за рахунок вдалої комбінації індивідуальних характеристик співробітників. Вивчається поведінка команд як єдиного цілого в умовах невизначе-

ності та турбулентності середовища, при якому горизонтальні зв'язки між членами команди наділяють її додатковою стійкістю. Кожен член команди розглядається як джерело та носій знань та інформації, як найцінніший актив, що створює додаткову вартість. Команди формуються з різних спеціалістів, співробітників різної кваліфікації, що залучаються з різних функціональних підрозділів. Задача керівника команди організувати та координувати спільну працю учасників команди, мотивувати їх, а також виступати у ролі коуча.

І якщо ефективність інноваційної діяльності визначається людським фактором, тоді, відповідно, і значна частина інноваційних ризиків безпосередньо пов'язана з діяльністю або бездіяльністю як простих учасників команди так і її керівника (формування необхідних ресурсів, мотивація, візуалізація цілей та процесів, контроль, комунікації і т.і.). Оскільки інноваційна діяльність на підприємствах організовується у вигляді проєктної діяльності, то і форма організації роботи буде переважно колективною (командною). Отже, і ризики будуть пов'язані з особливостями функціонування команди, тобто за своєю суттю будуть груповими ризиками. Відповідно до вищевведеного, категорію групових ризиків інноваційної діяльності можна вважати командними ризиками.

Командні ризики мають ту ж природу, що й ризики персоналу і тому їх можна охарактеризувати, як:

- внутрішні, оскільки вони виникають і існують усередині організації;
- несистематичні, оскільки безпосередньо залежать від діяльності організації та піддаються управлінню й диверсифікації;
- спекулятивні ризики, оскільки зміна ефективності роботи команди може призводити як до зростання результативності проєкту, так і до її зниження.

Однак враховуючи специфіку проєктного управління, необхідно враховувати, що командні ризики можуть нести різні наслідки, мати різну регулярність, бути виправданими, усвідомленими, прийнятними або ж навпаки. Наприклад, масштаб проєкту визначає розмір потенційних втрат; спрямованість проєкту (реалізується для задоволення власних потреб підприємства чи на замовлення) визначає ступінь розголосу та наслідки для репутації; концентрація проєкту дозволяє виокремити локальні ризики (зачіпають тільки конкретну ділянку) та глобальні (порушують сталість всієї системи та переходять на діяльність інших пов'язаних з проєктом організацій).

Оскільки команда це не просто поєднання співпрацівників, а й творчий колектив, тому командні ризики включають:

1. Внутрішню складову, що пов'язана із системою управління:
  - ризики планування, ділової оцінки та маркетингу персоналу,
  - ризики комунікацій у системі управління,
  - ризики порушення умов охорони праці,
  - ризики мотивації персоналу,
  - ризики клімату та соціального розвитку,
  - ризики організаційної структури, правового та інформаційного забезпечення;

2. Індивідуальну складову, що обумовлює унікальність кожної команди:

- біологічні ризики,
- соціально-психологічні ризики,
- моральні ризики,
- інтелектуальні ризики,
- компетентнісні ризики
- ризики неблагонадійності.

Незважаючи на розгалужену структуру командного ризику він відноситься до категорії внутрішніх керуваних ризиків. Керівник проєкту має можливість оцінювати вірогідність виникнення цього ризику, контролювати умови та етапи, прогнозувати подальшу динаміку, реалізовувати заходи з управління та мінімізації, що прямо впливають на ефективність функціонування команди.

На керівника проєкту покладається особлива місія — сформувати команду таким чином, щоб максимізувати сильні сторони будь-якого учасника та мінімізувати ризики та потенційні загрози, що знижують ефективність діяльності команди в цілому.

Тому велике значення приділяється оптимізації команди ще на етапі її формування, що дозволить знизити ризики, сформувати надійні комунікації, поєднати співробітників у такій комбінації, що дає найбільшу ефективність. З цією метою для кожного проєкту його керівник повинен визначити основні параметри проєкту (ризик, час, ресурси, очікуваний результат) і під ці характеристики підібрати оптимальний набір співробітників.

Дослідження показують, що найефективніші команди можуть бути складені тільки на основі комбінації індивідуальних і колективних характеристик. На сьогоднішній день найбільшого розповсюдження набули 3 групи моделей формування команд [3]: традиційні (моделі індивідуальних і колективних компетенцій), зважені (ті, що враховують внесок кожного учасника в діяльність команди) та індексні (розрахунок профілю команди):

1) Традиційні моделі спрямовані на оптимізацію відповідності між індивідуальними знаннями, уміннями, навичками та займаними ролями в команді, тобто для кожної ролі визначають ключові компетенції та підбирають учасника, який максимально їм відповідає. Ефективність команди в таких моделях безпосередньо залежить від відповідності компетенцій учасників займаним ролям (посадам). Такі традиційні моделі називають ще моделями індивідуальної позиції. Вдосконалення цього підходу відбувається шляхом включення до аналізу ще й командних колективних компетенцій.

2. Моделі зваженої позиції. Дослідники в рамках цього підходу висунули гіпотезу, що продуктивність (ефективність) команди різною мірою залежить від індивідуальних характеристик учасників. Вводяться такі параметри, як компетенція найсильнішого і найслабшого учасника команди [4]. стверджується, що рівень компетенцій учасника, який посідає важливішу командну роль, більшою мірою корелюватиме з ефективністю команди, ніж рівень компетенцій учасника, який посідає менш важливу роль. У моделях такого роду виникає проблема вибіркового оцінювання ролей і компетенцій, що тягне за собою ризик спотворення показників.

3) Індексні моделі (розрахунок профілю команди). Цей підхід передбачає розподіл необхідних компетенцій у команді (незалежно від ролі учасника в команді), формування команди зі складним розрахунковим профілем (комбінація балів за низкою критеріїв). Тобто певними характеристиками має володіти команда загалом, а не кожен учасник або роль, яку він виконує [5].

Кожна група моделей зробила істотний внесок у розвиток теорії командного управління, причому вищеподані підходи не є взаємовиключними, а їхні базові принципи можуть бути покладені в основу єдиного комплексного підходу, як симбіозу традиційних, зважених та індексних моделей.

Практика показує, що процес формування ефективної команди дуже складний. Керівнику складно розглянути всі можливі комбінації потенційних членів команди, одночасно проаналізувавши відповідність окремого співробітника встановленим критеріям, його готовність зайняти певну посаду, а також оцінивши сумісність потенційних учасників як членів команди. З цього погляду доцільно створити певний алгоритм, що дасть змогу в мінімальні строки створити максимально ефективну команду для роботи над проєктом.

З цією метою доцільно сформувати певні постулати, що будуть підґрунтям до формування команди:

1. узгодження індивідуальних, командних та організаційних цілей. Необхідно найбільш важливі для підприємства проєкти, особливо, якщо вони пов'язані з високим ризиком забезпечити командою з мінімальним ризиком; менш важливі проєкти можуть реалізовуватися менш стійкою командою, що незначно позначиться на фінансовому результаті.

2. Застосування портфельного підходу до процесів формування та управління командами. Основні категорії портфельного підходу можуть використовуватися у процесі формування команд: вимірювана ефективність, виділення окремих етапів у реалізації процесу, ризики, що можна оцінити та управляти ними.

Якщо розглядати з цих позицій процес забезпечення проєкту ефективною командою, то основними потенційними джерелами ризику можуть бути:

— прийняте керівником проєкту рішення про склад команди (такий ризик можна вважати суб'єктивним, потенційно його можна мінімізувати шляхом автоматизації процесу формування команди);

— індивідуальні характеристики співробітників, пов'язані переважно з психо-фізіологічними, соціально-психологічними, моральними особливостями (тут можна виділити декілька окремих ризиків і з кожним працювати окремо). Кількісна оцінка психо-фізіологічних ризиків відбувається через аналіз зниження ефективності в умовах: обмеженості часу, перевантажень, перешкод, нестачі інформації та наявності "шуму" у ній; соціально-психологічних — через зниження ефективності при груповій роботі; інтелектуальні — шляхом оцінки недостатності інтелектуальних здібностей або можливості їхньої втрати. Інша частина ризиків підлягає експертній оцінці: моральні (неможливість виконання завдань, що суперечать моральним або релігійним принципам); компетентнісні (нестача творчого та професійного потенціалу, кваліфікації та досвіду); ризики неблагонадійності (порушення загальноприйнятих норм і традицій);

— вплив внутрішніх процесів підприємства на роботу команди (ця група ризиків повинна мінізуватися на рівні самого підприємства).

Відповідно на рівні команди управління та мінімізації підлягають дві групи ризиків: формування складу команди та врахування індивідуальних особливостей співробітників, але керівник проєкту повинен бачити місце конкретного проєкту у масштабах підприємства і пріоритетність його реалізації. Під ці параметри необхідно і формувати команду: найбільш значущі для підприємства інноваційні проєкти повинні бути забезпечені командою з оптимальними показниками ефективності та ризику. При цьому найбільш ризиковані проєкти повинні бути забезпечені команди з мінімальним внутрішнім рівнем ризику.

Тобто візуалізувати процес підбору оптимальної команди можна через взаємозв'язок між двома частинами:

1. визначення стратегії формування команди відповідно до визначеного профілю проєкту. Усі проєкти, відповідно до наявного унікального профілю, оцінюються у вигляді рейтингу з урахуванням індексу ефективності та ризику. У цьому випадку найдоцільніше використовувати саме індексне оцінювання. Індекс розраховується як відношення фактичного значення параметра до встановленого на підприємстві порогового значення. Значення, що перевищують 1, оцінюються, як високі. Значення, що не досягають порогового рівня (нижче за 1) визнаються низькими. Пріоритетними вважаються проєкти з високим індексом.

2. формування команди у порядку убування значущості проєкту, виходячи не тільки з необхідного рівня професіоналізму, але й допустимого рівня індивідуального та групового ризику.

Саме це і пояснює тезу, що для реалізації високоризикових проєктів необхідна команда з мінімальним ризиком, яка дасть змогу утримати показники ефективності проєкту в певному діапазоні. А проєктам, що не виходять за межі стандартизованої діяльності підприємства і мають забезпечувати формування та стабілізацію прибутку необхідна команда, яка зможе забезпечити максимальний бажаний ефект за допустимого рівня ризику. Тобто доцільно використовувати стратегію максимізації ефективності, що дасть змогу отримати максимальний прибуток на виділений обсяг ресурсів.

Але в кризових умовах, умовах невизначеності, якщо підприємство має за певним проєктом майже однакові показники прибутковості та ризику, як ключовий фактор доцільно використовувати саме ризик. Це пояснюється тим, що високоризиковані проєкти зазвичай мають інноваційний характер, формують потенціал зростання і потребують команди з мінімальним ризиком, яка з більшою вірогідністю зможе досягти запланованих показників проєкту. Тому для проєктів, що мають однаково високі значення ризику та прибутковості, доцільно застосовувати стратегію мінімізації ризику.

Після визначення пріоритетності проєктів та стратегії їхньої реалізації можна переходити до безпосереднього формування команд шляхом розв'язання задач оптимізації, які використовуються в портфельному аналізі.

Схематично процес формування команд можна зобразити наступним чином:

1. Розподілити функціональні обов'язки між співробітниками відповідно до фаху та потреб проєкту (програміст, технолог, розробник, інженер, контролер і т.і.) та сформувати між ними групи за функціональною ознакою;

2. Виділити потенційних керівників проєктів, відповідно до їхнього фаху, організаційних навичок і наявного досвіду;

3. Визначити необхідний функціональний склад команди виходячи з потреб проєкту та наявного функціоналу учасників. Це надає кожному проєкту унікальний функціональний набір учасників відповідно до масштабу і завдань останнього;

4. Оцінити ефективність всіх потенційних керівників з урахуванням принципу Паретто ( $0,8 \cdot 0,2$  через те, що на індивідуальну роботу керівника припадає більший обсяг часу, ніж на безпосередню взаємодію з учасниками проєкту). Відповідно, у загальному виді формула буде мати наступний вигляд:

ефективність керівника команди дорівнює сумі добутку  $0,8$  на індивідуальний внесок та добутку  $0,2$  на показник команди, або ризик керівника команди дорівнює сумі добутку  $0,8$  на індивідуальний ризик та  $0,2$  на показник ризиковості команди;

5. Вибрати керівника відповідно до стратегії формування команди та з урахуванням його ефективності. Для максимізації ефективності команди необхідно обирати керівника з максимальною ефективністю, а для мінімізації ризику, того, хто має мінімальний ризик;

6. Формування всіх можливих варіантів команд. Кількість таких команд буде обмежена вже сформованими вимогами до функціонального складу команди та наявними функціональними групами. Необхідно виявити всі можливі варіанти поєднання для здійснення подальших розрахунків;

7. Розрахунок показників ефективності для всіх сформованих на попередньому етапі команд. Для реалізації цього етапу необхідно мати показники ефективності кожного учасника, його внесок та можливість оцінити перехресні значення ефективності. Присутність керівника чинить більший вплив на ефективність співробітника, ніж присутність інших членів команди, тому вага спільної ефективності співробітника з керівником має перевищувати вагу показників спільної ефективності з іншими учасниками [6];

8. Оцінити ризик команди. Під ризиком команди зазвичай розуміється середнє відхилення її ефективності в ситуаціях, що відтворюють умови реалізації інноваційних проєктів. Така оцінка повинна базуватися на попередньому розрахунку середньої ефективності співробітників у всіх раніше виявлених ризикових ситуаціях (з урахуванням внеску індивідуальної та групової ефективності);

9. Ранжування команд відповідно до параметрів ефективності і ризику, відбір відповідно до обраної стратегії.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Запропонована у дослідженні послідовність дій при формуванні команд у проєктній діяльності дає мож-

ливість підвищити результативність їхнього функціонування, збільшити ефективність реалізації проєктів за рахунок кращого поєднання людського капіталу підприємства, врахування психологічних чинників, підтримки клімату та розвитку організаційної культури. Проте для впровадження у практичну діяльність ця модель повинна бути доповнена відповідним математично-аналітичним апаратом у частині оцінки ефективності і ризиків команди.

Воєнний стан в Україні, який суттєво загострює проблему обмеженості ресурсів та їхньої високої вартості, спонукає підприємства до пошуку можливостей щодо розвитку та вдосконалення виробництва. Для виживання та збереження своєї присутності на ринку вітчизняні підприємства зосереджують увагу на зниженні витрат і підвищенні ефективності використання ресурсів. Ефективним способом вирішення цього завдання є збалансоване управління людськими ресурсами. Таким чином, розробка моделі формування команди проєкту створює можливість вивільнити додаткові ресурси для інтенсифікації інноваційної діяльності.

#### Література:

1. Mayo, E. The Social Problems of an Industrial Civilization. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1945. 150 p.
2. Woolley, A.W. Collective intelligence and group performance. Current Directions in Psychological Science. 2015. V. 24 (6). P. 420—424.
3. Tannenbaum, S.I. Forming Effective Teams: Testing The Team Composition System (TCS). Algorithms and Decision Aid. The Group for Organizational Effectiveness. New York: US Army Research 211 Institute, 2015. — URL: [https://www.academia.edu/26195485/Forming\\_Effective\\_Teams\\_Testing\\_the\\_Team\\_Composition\\_System\\_TCS\\_Algorithms\\_and\\_Decision\\_Aid](https://www.academia.edu/26195485/Forming_Effective_Teams_Testing_the_Team_Composition_System_TCS_Algorithms_and_Decision_Aid)
4. LePine, J.A. Effects of individual differences on the performance of hierarchical decision-making teams. Journal of Applied Psychology. 1997. V. 82. P. 803—811.
5. Jackson, S.E. Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse workforce. Group Process and Productivity. Newbury Park, CA: Sage, 1992, 153 p.
6. Daniel, P.A. Complexity, uncertainty and mental models: From a paradigm of regulation to a paradigm of emergence in project management. International Journal of Project Management. 2018. V. 36 (1). P. 184—197.
7. Дорошенко Г. О. R&d-проєкти як спосіб провадження інноваційної діяльності на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 6. — URL: <http://www.economy-nayka.com.ua/?op=1&z=6382>
8. Hansen, M.J. Team Collective Intelligence in Dynamically Complex Projects — A Shipbuilding Case. Project Management Journal. — 2020. — V. 51 (6). — P. 633—655.

#### References:

1. Mayo, E. (1945), The Social Problems of an Industrial Civilization. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Cambridge, USA.

2. Woolley, A.W. (2015), "Collective intelligence and group performance", Current Directions in Psychological Science, vol. 24 (6), pp. 420—424.

3. Tannenbaum, S.I. (2015), Forming Effective Teams: Testing The Team Composition System (TCS). Algorithms and Decision Aid. The Group for Organizational Effectiveness, US Army Research 211 Institute, New York, USA, available at: [https://www.academia.edu/26195485/Forming\\_Effective\\_Teams\\_Testing\\_the\\_Team\\_Composition\\_System\\_TCS\\_Algorithms\\_and\\_Decision\\_Aid](https://www.academia.edu/26195485/Forming_Effective_Teams_Testing_the_Team_Composition_System_TCS_Algorithms_and_Decision_Aid) (Accessed 05 Mar 2023).

4. LePine, J.A. (1997), "Effects of individual differences on the performance of hierarchical decision-making teams", Journal of Applied Psychology, vol. 82, pp. 803—811.

5. Jackson, S.E. (1992), Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse workforce. Group Process and Productivity, Sage, Newbury Park, CA, USA.

6. Daniel, P.A. (2018), "Complexity, uncertainty and mental models: From a paradigm of regulation to a paradigm of emergence in project management", International Journal of Project Management, vol. 36(1), pp. 184—197.

7. Doroshenko, G. O. (2018), "R&d-projects as the way of proceeding innovation activity at the enterprise", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6382> (Accessed 05 Mar 2023).

8. Hansen, M.J. (2020), "Team Collective Intelligence in Dynamically Complex Projects — A Shipbuilding Case", Project Management Journal, vol. 51 (6), pp. 633—655. *Стаття надійшла до редакції 12.03.2023 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

*A. Chuzhykov,*  
*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of European Economy and Business, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman;*  
*International researcher, The Harry S. Truman Research Institute*  
*for The Advancement of Peace (Jerusalem, Israel)*  
*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0312-1655>*

*Y. Tkachuk,*  
*Postgraduate student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*  
*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-4356-6455>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.58

# SYSTEMIC TRENDS OF THE MEDIA ENTREPRENEURSHIP UNDER THE CONDITIONS OF THE OF MILITARY CONFLICTS ESCALATION

*A. В. Чужиков,*  
*д. е. н., доцент, професор кафедри європейської економіки і бізнесу*  
*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана;*  
*стажист, Інститут Гаррі Трумена (м. Єрусалим, Держава Ізраїль)*  
*Ю. Р. Ткачук,*  
*аспірант, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

## СИСТЕМНІ ТRENДИ МЕДІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ РОЗГОРТАННЯ ВІЙСЬКОВИХ КОНФЛІКТІВ

***The article is devoted to studying modern trends in the development of media entrepreneurship in the conditions of the escalation of military conflicts and the spread of new national, ideological, and political formats through mass media. The specifics and directions of the influence of the country's economy on the order of military operations, their intensity, and targeting are revealed.***

***Considerable attention is paid to the behavioral component of the country's ideology and the formation of relevant behavioral trends, which are created under the influence of the destruction of generally accepted norms and values, the shock actions of the enemy's army, national humiliation, as well as the regulatory focus of individual events that occurred on the fronts.***

***Considered features of salience and priming, which, taken together, act as an essential weapon and a significant addition to budget allocations and foreign aid, which comes to both supporters and opponents of the corresponding political and economic course of the country. The connection between the economic and military components of the modern process of armed confrontation is identified at the level of the horizontal dimension (goods, service) and vertical (offer, method, seller, economic function).***

***The article examines the current problems of the formation of systemic trends in media entrepreneurship in the context of the deployment of large-scale military conflicts, the strengthening of the technology of the weapons being used, and significant changes in the***

*behavior of ordinary citizens as a result of the conduct of powerful information companies in mass media. It is noted that modern scientific literature only partially covers new aspects of international economic relations, but more is needed. At the same time, its separate components of such actions (arms market, media/information management, behaviorization of economic and political space, geopolitics, parasocial interaction, and features of military budget formation) are widely represented at the global, international, and local levels. It is noted that the modern ideology of conducting military operations and its corresponding "fitting" into the concept of economic neoclassicism has several significant differences compared to those dominants considered relatively stable in the second half of the 20th century but have undergone fundamental changes in today's conditions. However, taking into account the nature and duration of active geopolitical changes, the author also substantiated the new qualities of the modern model of military operations, which, as of this time, include: the deformation of the media rules, norms, and values that existed until recently, the loss of their international status by individual mass media, the destruction of critical elements self-determination, possible national humiliation of the participants in the conflict. It has been proven that media entrepreneurship plays a significant role during military operations, not only because of the material support of the military resistance in the form of the provision of weapons, equipment, and quartermaster services but also directs significant financial flows, media information, business consulting, etc. Notable additions should be considered in implementing new psychological terminology: salience, semantic priming, and heuristics. Using the approaches of B. Pine II and J. Gilmore revealed the features of the modern economic offer on the media market, which, in their opinion, has both a horizontal and a vertical character of identification, which in the conditions of hybrid warfare can significantly affect the material condition and technological equipment of one or another opposite side. It is predicted that traditional forms of production organization (specialization, cooperation, combination, concentration) in the modern military economy should be significantly modified and replaced by more modern ones (platformization, hubization, localization, clusterization). It was noted that the digitization of the production of complex military equipment and the corresponding personnel training for the effective conduct of hostilities should play a significant role in forming a new disposition of forces. It is noted that individual authors' provisions were based on the example of Ukraine and Israel, the nature, structure, and genesis of development of which largely coincide.*

Статтю присвячено дослідженню сучасних трендів розвитку медійного підприємництва в умовах розгортання військових конфліктів та поширення нових національних, ідеологічних, політичних форматів засобами мас медіа. Розкрито особливості та напрямки впливу економіки країни на порядок військових дій, їх інтенсивність та адресну скерованість. Приділено значної уваги біхевіористичному компоненту ідеології країни та формування відповідних трендів поведінки, котрі створюються під впливом руйнації загальноприйнятих норм і цінностей, шоків дій армії противника, національного приниження, а також регуляторного фокусування окремих подій, що сталися на фронтах. Розглянуті особливості салієнтності, праймінгу, котрі, разом узяті, виступають важливою зброєю і суттєвим доповненням до бюджетних асигнувань та іноземної допомоги, котра надходить як до прихильників так і противників відповідного політичного і економічного курсу країни. Виявлено зв'язок між економічною і військовою складовими сучасного процесу збройного протистояння, що ідентифікується на рівні горизонтального виміру (товар, послуга) та вертикального (позиція, метод, продавець, економічна функція).

В статті розглянуті актуальні проблеми формування системних трендів медійного підприємництва в умовах розгортання масштабних військових конфліктів, посилення технологічності зброї, що використовується та істотних змін у поведінці пересічних громадян внаслідок проведення потужних інформаційних компаній у засобах масової інформації. Зазначено, що в сучасній науковій літературі лише частково висвітлюються нові аспекти міжнародних економічних відносин, однак цього замало. Разом з тим окремі його складові таких дій (ринок зброї, медійний /інформаційний менеджмент, біхевіоризація економічного і політичного просторів, геополітика, парасоціальна взаємодія, а також особливості формування військового бюджету) доволі широко представлені на глобальному, міжкраїновому та локальному рівнях. Зазначено, що сучасна ідеологія ведення бойових



**дій та її відповідне "вписування" в концепцію економічної неокласики має цілий ряд суттєвих відмінностей щодо тих домінантів, котрі вважалися відносно сталими у другій половині ХХ ст., проте зазнали принципових змін в умовах сьогодення. Однак, з огляду на характер і тривалість активних геополітичних змін автором були обгрунтовані й нові якості сучасної моделі військових дій, які станом на цей час, охоплюють: деформацію існуючих донедавна медійних правил, норм і цінностей, втрату окремими ЗМІ їх міжнародного статусу, руйнування ключових елементів самовизначення, можливе національне приниження учасників конфлікту. Доведено, що медійне підприємництво відіграє під час військових дій надзвичайно важливу роль не лише з огляду на матеріальну підтримку військового супротиву у вигляді надання зброї, обладнання, інтендантських послуг, а й скеровує у відповідне русло значні фінансові потоки, медійну інформацію, консультування бізнесу тощо.**

*Key words: behavioral basis, media enterprise, salience, semantic priming, platformization, "cold system," military conflict, media framework analysis.*

*Ключові слова: біхевіористичний базис, медіа-підприємство, салієнтність, семантичний праймінг, платформізація, "холодна система", військовий конфлікт, аналіз медіа-фреймворку.*

## FORMULATION OF THE PROBLEM

In the current conditions of the development of globalization processes, the emergence of local contradictions and, as a result, hybrid military conflicts is becoming an increasingly common phenomenon, which is preceded by a long-heated debate in the mass media. Usually, the "sponsors" of confrontations are individual dictatorial regimes and their government structures, party blocs, some international organizations, and particular business groups. Because of this, a corresponding new motivation appears for the expected absolutely non-diplomatic measures, the main goal of which may be direct military action. So it is no coincidence that the change in political rhetoric in the national media and the resulting new moods of the country's electorate, or even of entire country coalitions, have a significant impact on the parity of relations, both within individual states and in global economic and political environments.

In different years, the causes of international military conflicts could be: ethnic factors, including language disputes, the struggle for available resources (in the conditions of globalization, this trend has weakened somewhat but still has not ceased to be relevant), different interpretations of significant historical events in society, cyclical fluctuations in the economy, a high degree of internal and external confrontation between dictatorship and democracy, between the rich and the poor, between religious denominations and fundamental sectoral changes in the economy, politics, law, which constantly entailed the use of weapons as a last argument. Of course, the conflicts raging in the modern world only sometimes look motivated because of the traditional model of Euro — American Atlanticism. The Russian Federation can be considered a

typical example of such an escalation of conflicts with its neighbors. Therefore, it is not surprising that in the conditions of conducting active hostilities, not only the possibility of using high-tech weapons but also the financing of their purchase, the provision of training for specialists to use them, and the use of international experience are usually brought to the fore. However, in our opinion, all this should be based on a clear ideological foundation, the main mouthpiece of which is the media, the proper financing of which is no less important than the use of modern weapons.

## ANALYSIS OF THE LATEST RESEARCH AND PUBLICATIONS

The general aggravation of military conflicts in the world and the active confrontation of individual communities gave birth to a whole series of new trends influencing the state of the modern world, which from now on is no longer limited to its military, political, economic, and social movements, but is also identified mainly by several ideological principles that are not only changing people's behavior through numerous media systems, and act as a powerful catalyst for further technological movements of a global society. That is why the stated problems should be considered not only because of the scale of production but also the position in the arms market (K. Hartley, J. Anderson), which turned out to be characteristic of the beginning. In the 21st century, it was also necessary to consider the achievements of media management (L. Mitchell, R. Merton, G. Gissen). However, because of the formation of a modern conglomerate of military, economic, political, and social sciences, which was quite successfully used in his doctoral dissertation by the Canadian researcher R. Mangat should note that in today's

conditions, the information trend of media plays a vital role.

## PURPOSE OF THE ARTICLE

The article's purpose is a systematic analysis of the leading trends in media entrepreneurship in the context of the deployment of military conflicts in global and local environments.

## OUTLINE OF THE MAIN MATERIAL OF THE RESEARCH

War and geopolitics. A well-known researcher, one of the founders of the Institute of International Relations of France, D. Mouazi, characterizing the most atypical geopolitical model of Russia, quite rightly notes: "This country is full of fear, humiliation, and hope at the same time, and all three emotions are mixed into a powerful amalgam of feelings and urge" [1, p. 145]. Long before the start of Russia's military operations against Ukraine, this French researcher quite vividly described the transformation of its national model, which included:

- a complete change of norms and values, rejection of the utopian idea of socialism and communism, and orientation towards capitalism, liberalism, and democracy;
- shock loss (in the 1990s) of international status;
- the destruction of three vital elements of self-determination: government, empire, and army;
- national humiliation was accompanied by fear, xenophobia, and pyrrhic victory in Chechnya, Moldova, and Georgia [1, p. 149]; The fierce confrontation between Ukraine and Russia reached its peak in 2022.

Modern military actions are often equated with a so-called hybrid war, within which the informational, media and economic components are difficult to overestimate. The psychological feature is also particularly noticeable, the negative effect of which can be more impressive than the use of guns. This brings the mentioned problem to a new level of polystructural research, which results in the identification of events, costs, productions, and, what is significant, public reactions to military actions and the resulting significant losses in the economy of both the aggressor country and the state on which such aggression is directed.

Behavioral basis of media entrepreneurship in the conditions of military operations. Media business during military conflicts plays a crucial role because it allows you to support/ignore the dominant ideology of the struggle, clearly distinguish moral trends and determine their usefulness or harm, direct financial flows in the transformation of society, and victories or defeats on the fronts, etc. As a result, the content of television and radio broadcasts significantly changes due to the combination, according to H. Gissen, of content, forms, and genres [2, p. 15]. However, the author mentioned above does not refer to the dominant ideology, which dominates not only in the pre-entry phase of a military company but also in implementing larger-scale military plans. The researcher of economic psychology V. Lioba, went much further. The terminology used by the author is quite versatile and multifaceted and most likely belongs to the categories of information and security policy. In particular, we are talking about the regulatory focus on salience (expressiveness),

semantic priming (activation of specific information), heuristics (affect as information), and the so-called "cold system", which is a particular structure for processing data that reacts relatively slowly, but thoughtfully and balanced. And all this is activated by abstract considerations about the stimulus [3, p. 399]. Of course, in the conditions of the activity of military operations, the importance of the channels of information submission, the variety of their segmental characteristics, the construction of the ideological component, and the economic basis increase significantly. A major role in these dynamic processes belongs to the media, whose influence on the conditions of conducting military campaigns is potent. The famous British specialist in media psychology D. Giles is convinced that the development of parasocial relationships is quite important [4, p. 96—97] and the use of media framework analysis (Media Framing Analysis ) [4, pp. 142—143]. Therefore, it turns out that traditional approaches to the study of the influence of the media on the behavior of the population of one or another country are pretty dynamic and change over time depending on the permanent components of the media business, which has long since ceased to be an internal factor of the economic system of one or another state but has turned into a powerful and emotional-behavioral hub with its laws, formal and informal structures and a powerful influence on people's behavior. It is this feature that the well-known Western researcher A. Ross draws attention to who supplemented the list of industries of the future proposed by him with many focused objects (air, land, sea, space, and cyberspace). As proof of his correctness, the scientist describes a virus attack on Ukrainian computers by the relevant services of the Russian Federation. Further, from now on, the military aggression of this country against Ukraine turned out to be quite natural. The scientist also predicts that in the future, the cyber-industrial complex of most post-industrial states will turn into a war with programs. Instead, digital data will be the raw material: [5, p. 173].

Economic neoclassicism and the modern ideology of war. It has always been considered that the conduct of hostilities is a high-cost affair both for the aggressor and the one on whom the high activity is directed. Usually, the victory of one of the parties turned into significant post-war complications not only for it. In addition, contributions and other types of military payments were added, which did not always compensate for the expenses incurred. However, an important financial trend of the war has always been and remains the military budget, as well as the media budget directed at propaganda and agitation, the developer of which, according to L. Mitchell [6, p. 33] is a media, with the corresponding dominance of television in the 1980s-2000s and the predominance of the Internet at the beginning. In the 21st century, of course, filling the budget after the start of the war required a significant correction in terms of raising taxes, redistributing payments, limiting spending on secondary purposes, etc. A specific role was also to be played by the issuance of military bonds, which, even after the war's end, according to R. Merton [7], remained an essential tool for the recovery of the affected economy. In percentage terms, the state's expenses for waging war ranged from 2—3% of GDP in the pre-war period to 15—25% during active hostilities.

**Table 1. Military users of Twitter from among the individual states of the world**

State	Owner Twitter	Users Twitter . million (April 2018)	Population (July 2017)	Share of users from the population, %
Australia	@AustralianArmy	35.2	23.2	0.15
France	@armeedeterre	145.0	67.1	0.22
Canada	@CanadianForges	90.6	35.6	0.22
United Kingdom	@BritishArmy	220.9	64.8	0.34
USA	@USAArmy	1254.2	326.6	0.38
India	@adgpi	5478.5	1281.9	0.43
Israel	@IDFSpokesperson	884.2	8.3	10.7

Source: Mangat R. Tweeting Strategy: Military Social Media USE as Strategic Communication. Theses and Dissertations, Waterloo, 2018.

In modern scientific literature, economics is increasingly associated with psychology. Therefore, the demarcation of the trends of each of the sciences and their singular integration usually leads to a new understanding of political, social, military, and other conflicts, which are based not only on conditional "national justification", but also on a mental knowledge of historical conflicts. To this, it is worth adding the so-called economy of impressions with its numerous differences, which B.J. Pine II and J. Gilmore identified at the appropriate levels:

- economic offer: raw materials, goods, services, impressions, transformation (horizontal dimension);
- economic offer: economic sphere, economic function, nature of the offer, key features, methodical supply, seller, buyer, and demand (vertical dimension) [8, p. 316].

Unlike the military conflicts that took place during the 20th century. What is happening in Ukraine in 2022 has significantly changed our perception of the forms of conducting military operations (hybrid war, traditional military operations), the dominance of ideological stamps that have been forming for more than one decade, the active technologization of weapons, the threat of using nuclear weapons, and the expansion of the theater of war actions, the growing influence of donor countries on state support (primarily the USA, Great Britain, and European Union states), the unbalanced reaction of international institutions to the course of events, which in many cases became limited. In some cases, the destructive nature of the declared goals became quite noticeable.

The traditional idea of scientists and politicians about the nature and structure of military expenditures was more than once reduced to the fact that the entire financial ideology was usually based on the curve of production possibilities with the mandatory identification of bifurcation points "cannons or oil". Consumer behavior "Everything for the front" became classic. Everything for victory." Substantial funds were allocated under this narrative, active ideological support of the aspirations of the aggressor countries, and the formation of iconic military-political coalitions and groups became available. The trend was similar for the states that fought back against the aggressor. As a result, already in the second half of the 20th century. Several military blocs were formed worldwide, including SEATO, CENTO, and the socialist

Warsaw Pact, NATO, the first three of which did not last long. Perhaps also because unproductive spending in socialist states and whimsical ideology did not add to the stability and transparency of bloc unity, there was a difference in technologies.

The global digitization of all spheres of social life, which unfolded at the turn of the millennium, significantly changed humanity's perception of military technologies, government spending, communications, export/import of weapons and dual-purpose equipment, and ultimately, the powerful corporatization of the military complex with its hybrid model, which covered both traditional forms of development (specialization, cooperation, concentration, combination) and the latest (localization, clustering, creation of hubs and platforms, etc.). These forms entailed a fundamental renewal of the information saturation of a modern military serviceman and the availability of appropriate information media (Table 1).

The significant strengthening of the media component in various armies of the world is indicated by R. Mangat in his dissertation [9]. It follows from the above that the number of Twitter users is constantly growing, and the data clearly reflect this on the armies of the US, India, and China, most of whose digital indicators are not public. At the same time, the State of Israel is impressive, the high degree of militarization of which is fully correlated with the indicator of the share of users in the army, which is compared with the population of this country.

At the same time, it is worth noting that the mediatization of military conflicts plays a critical role in the objective coverage of the events taking place and the development of consolidated media-entrepreneurial structures (centers), some of which have already been formed in Ukraine.

## CONCLUSIONS

Identifying the systemic trends of media entrepreneurship in the conditions of increased globalization is an essential task of identifying those crucial changes that are taking place in the modern economy because the management, and in some cases, the manipulation of the consciousness of society, significantly affects the structure and, most importantly, the validity of the assessment of the rapidly changing situation on the global arms of the arms market. An important research tool should be a systematic analysis of the leading trends in

media entrepreneurship, which has its specificity and purposefulness in the conditions of active military operations. Geopolitics significantly affects the processes stated above, within which there is a complete deformation of norms and values, loss/acquisition of new status, the transformation of vital elements of self-identification (empire, government, army), fear, and xenophobia. On the other hand, there is a behavioral trend that involves a new type of combination of content, forms, genres of media products, and the manifestation of the so-called "cold system," which is nothing more than a unique structure for processing information depending on the audience, including military. The specified trend represents the diversification of the segmental characteristics of data, the construction of a new economic composite, and the corresponding social foundation of media entrepreneurship, which naturally leads to an increase in the number, scale, and forms of the receipt of financial resources.

In the course of full-scale military operations, the budget deficit increases significantly, and the foreign debt increases; there is a reduction in all (except for the military) spheres of production, inflation, and other processes and phenomena characteristic of military conflicts are significantly increasing. In the conditions of hybrid wars, supply and demand changes, services revaluation, and sectoral and horizontal transformations are added to them.

Literature:

1. Гіссен Г. Медиаадекватное публицирование, содержание, концепция публикаций и презентаций /Пер. с нем.-Харьков: Из-во: Гуманитарный центр, 2012. 247 с.
2. Люба В. Экономическая психология. Теоретические основы и практическое применение /Пер. с нем. Харьков: Из-во: Гуманитарный центр, 2013. 431 с.
3. Муазі Д. Геополітика емоцій. Як культури страху приниження та надії змінюють світ /Пер. з англ. О. Гординчук. — Київ: Брайт Стар Паблішинг, 2018. 184 с.
4. Пайн Дж.ІІ, Гілмор. Економіка вражень: битва за час, увагу та гроші клієнта /Пер. з англ. А. Цвіри. — Харків: Віват, 2021. — 316 с.
5. Росс А. Индустрия майбутнього /Пер. з англ. Наталія Кошманенкою. — К.: Наш формат, 2017. 320 с.
6. Giles D. Psychology of the Media. New York: Palgrave MacMillan, 2010. 230 p.
7. Managat R. Tweeting Strategy: Military Social Media use as Strategic Communication. Theses and Dissertation. Waterloo, 2018
8. Merton R. The end of the masses. Media and Communication /Ed. by Paddy Scannell Media and Communication. — Los Angeles— London, 2002. С. 63—90.
9. Mitchell L. Production Management for Television. — London— New York: Routledge, 2009. 115 p.

References:

1. Hissen, H. (2012), Medyaadekvatnoe publytsyrovanie, sodержanye, kontseptsyia publykatsyj y prezentatsyj [Media-adequate publishing, content, concept of publications and presentations], Humanytarnyj tsentr, Kharkiv, Ukraine.

2. Lyoba, V. (2013), Ekonomycheskaia psykholohyia. Teoretycheskye osnovy y praktycheskoe pryomenenye [Economic psychology. Theoretical foundations and practical application], Humanytarnyj tsentr, Kharkiv, Ukraine.

3. Muazi, D. (2018), Heopolityka emotsij. Yak kul'tury strakhu prynzhennia ta nadii zminiuiut' svit [Geopolitics of emotions. How cultures of fear, humiliation, and hope are changing the world], Brajt Star Pabliashynh, Kyiv, Ukraine.

4. Hilmor, P. Dzh.ІІ (2021), Ekonomika vrazhen': bytva za chas, uvahu ta hroshi kliienta [The experience economy: the battle for the customer's time, attention and money], Vivat, Kharkiv, Ukraine.

5. Ross, A. (2017), Industriia majbutn'oho [Industry of the future], Nash format, Kyiv, Ukraine.

6. Giles, D. (2010), Psychology of the Media, Palgrave MacMillan, New York, USA.

7. Managat, R. (2018), Tweeting Strategy: Military Social Media use as Strategic Communication, Theses and Dissertation. Waterloo, Canada.

8. Merton, R. (2002), The end of the masses. Media and Communication, Media and Communication, Los Angeles— London, pp. 63—90.

9. Mitchell, L. (2009), Production Management for Television, Routledge, London — New York.

Стаття надійшла до редакції 26.02.2023 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

Ю. М. Погуляйко,  
доктор філософії в галузі економіки, Луцький національний технічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1640-2832>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.64

# ФІНАНСОВО-ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБ'ЄКТІВ ПРИРОДНО- ЗАПОВІДНОГО ФОНДУ ЯК ПЕРЕДУМОВА ІНФРАСТРУКТУРНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРИРОДООХОРОННОЇ СФЕРИ: РЕГІОНАЛЬНИЙ ТА ТРАНСКОРДОННИЙ АСПЕКТ

Yu. Pohuliaiko,  
PhD in Economics, Lutsk National Technical University

FINANCIAL AND INVESTMENT SUPPORT FOR NATURE RESERVE FUND OBJECTS  
AS PREREQUISITE FOR INFRASTRUCTURAL MODERNIZATION OF ENVIRONMENTAL  
PROTECTION SPHERE: REGIONAL AND CROSS-BORDER ASPECT

*У статті сформовано авторський концепт фінансово-інвестиційного забезпечення об'єктів природно-заповідного фонду в умовах воєнного стану та поствоєнний період на основі врахування наслідків поглиблення децентралізації влади та дерегуляції земельних відносин. Встановлено, що програмування пріоритетів фінансово-інвестиційного забезпечення об'єктів природно-заповідного фонду має базуватися на вимогах Європейського Союзу стосовно збільшення площі природно-заповідних територій до 2030 року та враховувати передову іноземну практику здійснення виробничо-господарської діяльності на землях природно-заповідного фонду. Дослідження показали, що у 2007—2021 роках в динаміці реальної величини фінансово-інвестиційного забезпечення об'єктів природно-заповідного фонду України за рахунок коштів публічних бюджетів не спостерігається висхідного тренду, що вимагає удосконалення інституційних засад участі держави та територіальних громад у процесах інвестування проєктів інфраструктурної модернізації природоохоронної сфери. Обґрунтовано, що ефективною інституційною формою фінансово-інвестиційного забезпечення інфраструктурних поліпшень у природоохоронній сфері виступають угоди державно-приватного партнерства, які дадуть змогу кошти публічних бюджетів доповнити вітчизняним та іноземним приватним капіталом. Доведено, що в умовах поглиблення децентралізації влади та реформи місцевого самоврядування центр тяжіння у фінансово-інвестиційному забезпеченні природоохоронної діяльності необхідно перенести на регіональний та місцевий рівень, щоб підвищити відповідальність та зацікавленість органів місцевого самоврядування та регіональної виконавчої влади в реалізації проєктів інфраструктурної модернізації об'єктів природно-за-*

повідного фонду. Встановлено, що у поствоєнний період пілотним полігоном впровадження децентралізованої моделі фінансово-інвестиційного забезпечення інфраструктурної модернізації природоохоронної сфери мають виступати адміністративні області Західного регіону України, де існують об'єктивні передумови для реалізації проєктів транскордонного співробітництва на землях природно-заповідного фонду і суттєвого нарощення інвестиційних впливів європейських країн в екологічну індустрію.

*The author's concept of financial and investment support for the nature reserve fund objects in terms of martial law and the post-war period is formed in the article, based on taking into account the consequences of deepening the power decentralization and land relations deregulation. It is examined that programming the priorities for financial and investment support of nature reserve fund objects should be based on the European Union requirements regarding the increasing the area of nature reserve territories until 2030 and take into account the advanced foreign practice of carrying out industrial and economic activities on the nature reserve fund lands. Researches showed that in 2007–2021 there is no upward trend in the dynamics of the real amount of financial and investment support for the objects of the nature reserve fund of Ukraine at the expense of public budgets, which requires the improvement of institutional foundations of the participation of the state and territorial communities in the processes of investment of infrastructure modernization projects in the environmental protection sphere. It is substantiated that public and private partnership agreements are an effective institutional form of financial and investment support for infrastructural improvements in the field of environmental protection, which will make it possible to supplement the funds of public budgets with domestic and foreign private capital. It is proved that in terms of deepening the power decentralization and the reform of local self-government, the center of gravity in the financial and investment support for environmental protection activities must be transferred to the regional and local level in order to increase the responsibility and interest of local self-government bodies and regional executive power in implementing infrastructure modernization projects of the nature reserve fund objects. It is examined that in the post-war period the administrative regions of Western Ukraine must be a pilot training ground for the implementation of a decentralized model of financial and investment support for environment protection sphere infrastructural modernization, because there are objective prerequisites for the implementation of cross-border cooperation projects on the nature reserve fund lands and for a significant increase in investment infusions of European countries in the ecological industry.*

*Ключові слова: інфраструктурна модернізація, природоохоронна сфера, фінансово-інвестиційне забезпечення, публічні бюджети, природно-заповідний фонд, інвестиції.*

*Key words: infrastructural modernization, environmental protection sphere, financial and investment support, public budgets, nature reserve fund, investments.*

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

Інтеграція України у глобальний природоохоронний простір потребує розширення територій природно-заповідного фонду (ПЗФ), що вимагає інфраструктурної модернізації природоохоронної сфери в цілому. Природно-ресурсна неоднорідність території України є підставою для формування на регіональному рівні моделі інфраструктурної модернізації природоохоронної сфери, щоб максимальною

мірою використати потенціал місцевих природних ресурсів та інших елементів навколишнього природного середовища. Виходячи з того, що об'єкти ПЗФ є ключовою ланкою природоохоронної сфери, створення сучасного інституційного підґрунтя фінансово-інвестиційного забезпечення їх діяльності виступає важливою передумовою модернізації об'єктів природоохоронної інфраструктури, що дасть змогу прискорити процеси імплементації у вітчизняну практику регулювання процесів охорони навколишнього природного середовища вимог природоохоронних директив ЄС та базових положень міжнародних при-

родоохоронних конвенцій. Прикметною рисою програмування інфраструктурної модернізації природоохоронної сфери України є те, що наша країна взяла на себе зобов'язання розширити площу природно-заповідних територій, а це вимагатиме інфраструктурних поліпшень на цих територіях. В умовах децентралізації влади в системі фінансово-інвестиційного забезпечення об'єктів ПЗФ необхідним є посилення впливу органів місцевого самоврядування на процеси нарощення обсягів публічного фінансування та залучення вітчизняних і іноземних приватних інвестицій в інфраструктуру модернізації природоохоронної сфери регіону.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми фінансово-інвестиційного забезпечення об'єктів ПЗФ вже тривалий період розглядаються у працях вітчизняних вчених [1; 3; 9], виходячи з вимог міжнародних природоохоронних конвенцій та директив Європейського Союзу, а також виходячи з потреби у збереженні флористичної та фауністичної складових біорізноманіття і необхідності господарського освоєння екосистемних послуг, що продукуються природними біогеоценозами заповідних територій. А. Карпук та Ю. Несторяк впевнені, що суттєве покращення фінансового забезпечення проектів відтворення біорізноманіття пов'язане із диверсифікацією джерел інвестування шляхом імплементації базових положень природоохоронних конвенцій в практику природоохоронної діяльності, залучення грантових коштів та впровадження європейських систем здійснення господарської діяльності на територіях природно-заповідного фонду [5, с. 36]. Тобто необхідно формувати інституційне підґрунтя для запровадження перевірених передовою практикою форм комерціалізації використання об'єктів ПЗФ задля створення додаткових фондів відтворення та примноження біорізноманіття, а також для більш результативнішого залучення природоохоронної компоненти в систему соціально-економічного піднесення локальних територій.

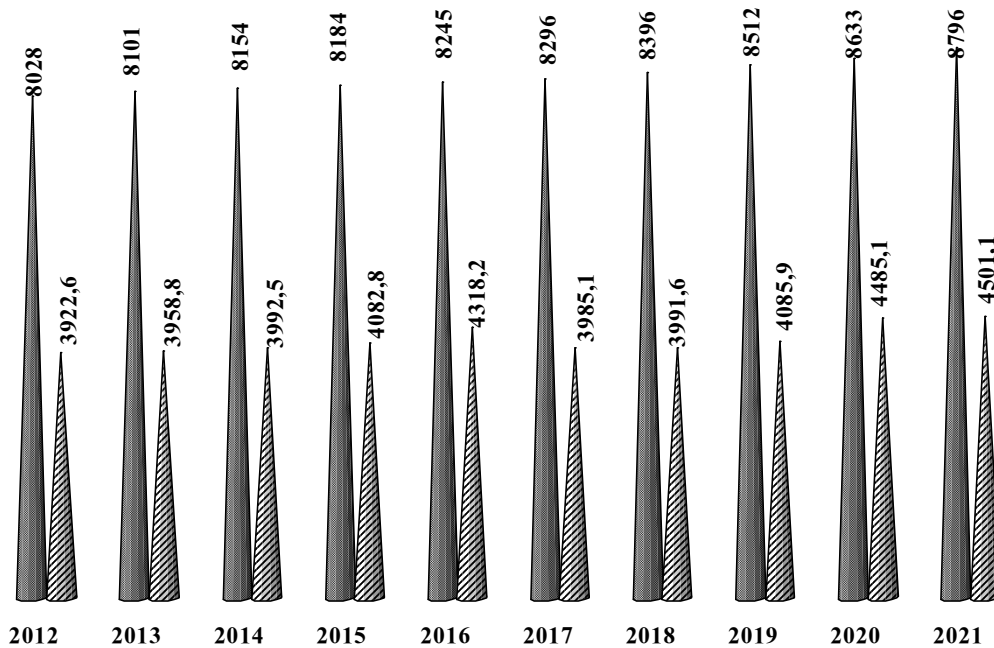
Також прогнозоване збільшення площі ПЗФ у відповідності зі стандартами Європейського Союзу все більш актуалізує проблему посилення впливу заповідного природокористування на темпи соціально-економічного розвитку прилеглих населених пунктів. Зокрема, Т. Чичкалюк та Р. Волчецький переконані, що об'єкти ПЗФ мають стати осередками розвитку навколишніх територій та основою для соціально-економічного розвитку населених пунктів, розташованих неподалік [11, с. 679]. Водночас вони не конкретизують інституційних передумов та фінансово-інвестиційних механізмів забезпечення більш результативного впливу об'єктів ПЗФ на структурні зрушення у місцевому господарському комплексі, на динаміку зайнятості та динаміку надходжень податкових і неподаткових платежів у місцеві бюджети.

Якщо необхідність гармонізації вітчизняного природоохоронного законодавства та природоохоронного законодавства ЄС дасть змогу у середньостроковій перспективі сформувати належні інституційні пе-

редумови для імплементації кращих практик управління заповідними територіями, то питання фінансово-інвестиційного забезпечення об'єктів ПЗФ потребує подальшого уточнення. Л. Касперович однією з причин неефективного використання об'єктів природно-заповідного фонду розглядає низький рівень фінансування [6, с. 80]. Нарощення обсягів фінансування, в першу чергу, інвестування процесів модернізації основного капіталу природно-заповідних територій залежить від створення належного інституційного середовища, яке дасть змогу збільшити суми публічних видатків у природоохоронну діяльність та залучити у дану сферу природокористування приватний капітал.

На думку С. Козловського та О. Генік, у сучасних економічних умовах, з поміж багатьох проблем, які виникають при менеджменті об'єктів природно-заповідного фонду країни, чи не найважливішою, є проблема їх фінансування. Незважаючи на широкий спектр можливих джерел фінансування, сучасний стан економічного забезпечення об'єктів природно-заповідного фонду України і впровадження природоохоронних заходів на їх територіях, ще далеко не відповідає реальним потребам й істотно не може вплинути на якісне їх функціонування. На даний момент джерелами фінансування заходів щодо територій та об'єктів природно-заповідного фонду України є такі: державний бюджет, місцеві бюджети, кошти громадян, позабюджетні і благодійні фонди, кошти установ, підприємств, організацій, власні кошти, цільові екологічні фонди [7, с. 110]. Перераховані джерела фінансування потреб об'єктів ПЗФ також не повною мірою використовуються через надмірну зарегульованість даної складової природокористування, що не дає можливості використати усі наявні резерви для диверсифікації джерел фінансово-інвестиційного забезпечення інфраструктурної модернізації природно-заповідних територій. Тому кошти публічних бюджетів, а також символічні суми госпрозрахункових коштів залишаються основними джерелами інвестування проектів модернізації об'єктів природоохоронної інфраструктури на названих територіях.

Водночас навіть в частині фінансово-інвестиційного забезпечення об'єктів ПЗФ за рахунок коштів публічних фінансових фондів не спостерігається позитивної динаміки, яка дозволила б зрушити з місця вирішення проблем інфраструктурного облаштування заповідних територій. Вчені Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка акцентують увагу на недостатності фінансування природно-заповідного фонду як на місцевому, так і на державному рівнях [8, с. 137]. Поглиблення процесів децентралізації влади та реформи місцевого самоврядування значно розширили інституційний коридор для кардинального реформатування механізму фінансово-інвестиційного забезпечення об'єктів ПЗФ за рахунок коштів бюджетів місцевого самоврядування. Водночас місцева влада надто мляво закладає у пріоритети своєї діяльності імперативи екологізації соціально-економічного розвитку, тому й не спостерігається позитивних



■ Об'єкти природно-заповідного фонду, од.    ▨ Площа земель природно-заповідного фонду, тис. га

**Рис. 1. Динаміка кількості об'єктів та площі земель природно-заповідного фонду України на кінець року у 2012—2021 роках**

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України.

змін в частині нарощення публічних фінансових потоків в інфраструктурну модернізацію ПЗФ. Такі інституційні прогалини варто усунути у поствоєнний період, що дасть змогу диверсифікувати джерела фінансово-інвестиційного забезпечення об'єктів ПЗФ.

### ЦІЛІ СТАТТІ

Метою публікації є виявлення регіональних пріоритетів та транскордонних перспектив нарощення фінансово-інвестиційного забезпечення об'єктів ПЗФ як базової передумови інфраструктурної модернізації природоохоронної сфери в умовах поглиблення децентралізаційних процесів та євроінтеграційного вектора розвитку України.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

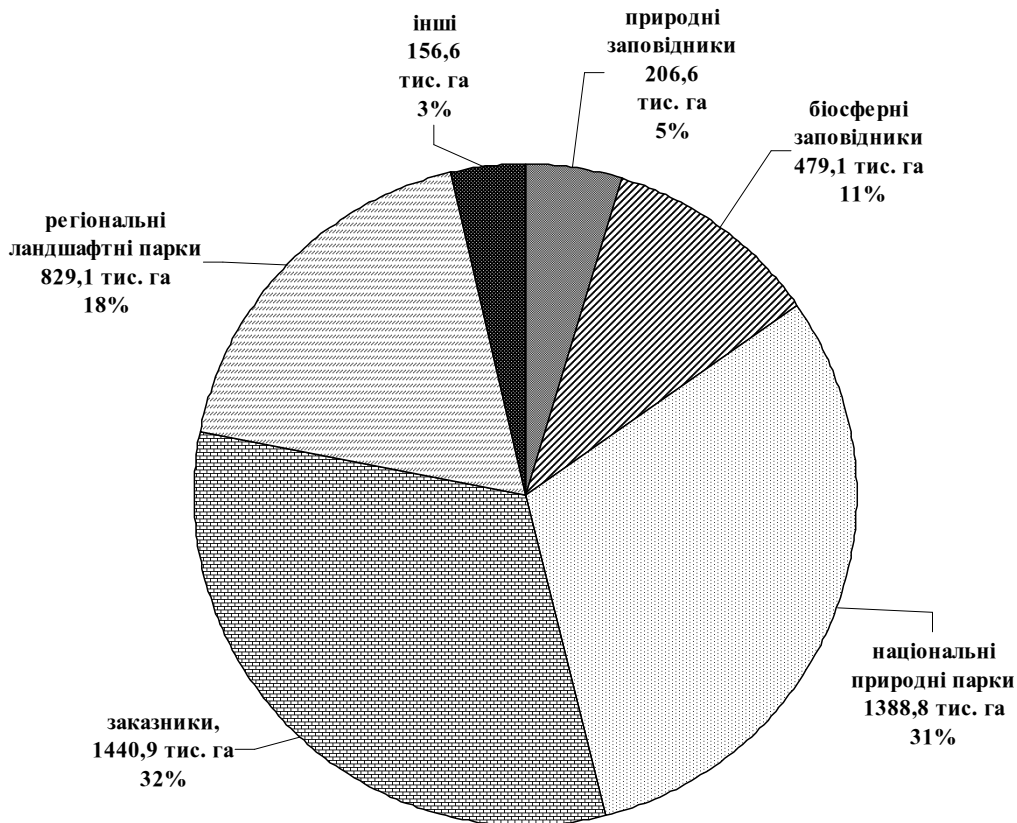
В умовах трансформації глобальної природоохоронної архітектоники роль природно-заповідних територій у виконанні Україною зобов'язань стосовно ухвалених міжнародних природоохоронних конвенцій буде лише зростати. Однією з вимог Європейського Союзу до формування екологічної доктрини нашої країни є збільшення площі земель ПЗФ. Відповідно до європейської програми збереження біологічного різноманіття, Україна до 2030 року має збільшити територію природно-заповідного фонду з 6,7% від загальної площі країни до 30% [10]. Протягом 2012—2021 років у динаміці об'єктів ПЗФ в Україні чітко викристалізувався висхідний тренд. Якщо на кінець 2012 року кількість об'єктів ПЗФ становила 8028 одиниць, 2014 року — 8154, 2018 року — 8396, то на кінець 2021 року вона склала 8796 одиниць. Тобто на кінець

2021 року порівняно з кінцем 2012 року кількість об'єктів ПЗФ в Україні збільшилася на 768 одиниць (рис. 1).

Збільшення кількості об'єктів ПЗФ відобразилося також на динаміці їх площі. Якщо на кінець 2012 року площа земель об'єктів ПЗФ становила 3922,6 тис. га, на кінець 2014 року — 3992,5 тис. га, на кінець 2018 року — 3991,6 тис. га, то на кінець 2021 року вона склала 4501,1 тис. га. Отже, на кінець 2021 року порівняно з кінцем 2012 року площа земель ПЗФ збільшилася на 578,5 тис. га. У структурі земель ПЗФ на кінець 2021 року найбільшу частку займають заказники — 32% (1440,9 тис. га). Питома вага національних природних парків становить 31% (1388,8 тис. га). Значну частку в структурі земель ПЗФ на кінець 2021 року займали регіональні ландшафтні парки — 18% (829,1 тис. га). Частка біосферних заповідників становить 11% (479,1 тис. га). Питома вага природних заповідників становила 5% (206,6 тис. га). Площа інших категорій об'єктів ПЗФ на кінець 2021 року складала 156,6 тис. га (рис. 2).

У 2012—2021 роках зокрема спостерігається збільшення кількості і площі заказників місцевого значення, що потребує розширення спектра інструментів впливу на процеси фінансово-інвестиційного забезпечення на регіональному та місцевому рівнях регіональних органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Значна частка національних природних парків в структурі всієї площі земель ПЗФ свідчить про те, що в Україні сформувалися значні природно-ресурсні передумови для того, щоб на порядок збільшити обсяги фінансово-інвестиційного забезпечення модернізації інфраструктури природоохоронної сфери за рахунок господарських коштів. Виходячи з Угоди про асоціа-





**Рис. 2. Структура земель природно-заповідного фонду України на кінець 2021 року**

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України.

цію між Україною та Європейським Союзом, можна прогнозувати у середньостроковій перспективі значне зростання площі земель ПЗФ.

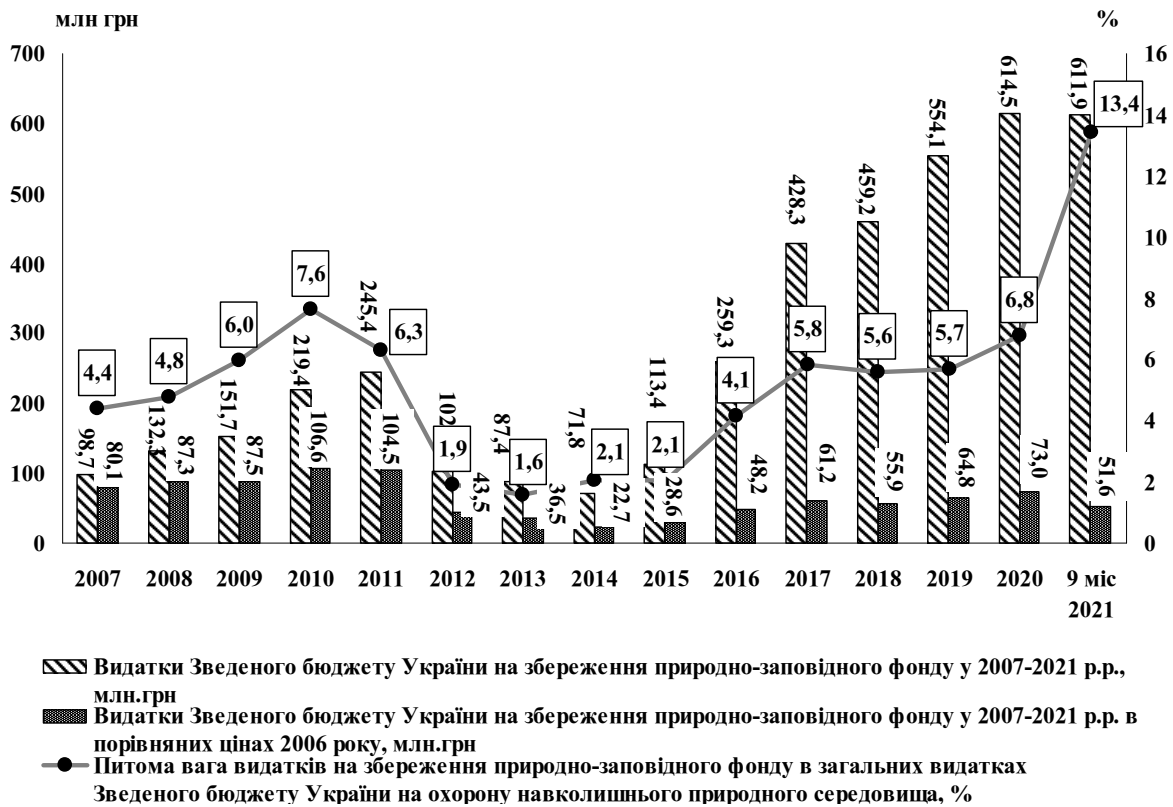
Незважаючи на те, що з часу підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС пройшло більше 8 років в частині нарощення обсягів та диверсифікації джерел фінансово-інвестиційного забезпечення об'єктів ПЗФ не відбулося проривних зрушень. Кошти Зведеного бюджету України залишаються одним з основних джерел фінансово-інвестиційного забезпечення інфраструктурної модернізації об'єктів ПЗФ. Водночас у 2007—2021 роках висхідний тренд в динаміці видатків публічних бюджетів на збереження природно-заповідного фонду спостерігається лише у номінальному вираженні. У динаміці видатків Зведеного бюджету України на збереження природно-заповідного фонду у порівняних цінах 2006 року висхідної тенденції не спостерігається.

Тобто девальваційно-інфляційні процеси у національній економіці відбуваються більш прискореними темпами, ніж зростають видатки на утримання та інфраструктурну модернізацію мережі об'єктів ПЗФ. Номінальні видатки Зведеного бюджету України на утримання об'єктів ПЗФ у 2007 році становили 98,7 млн грн, у 2013 році — 87,4 млн грн, у 2018 році — 459,2 млн грн, у 2020 році — 614,5 млн грн, за 9 місяців 2021 року — 611,9 млн грн Тобто у 2020 році порівняно з 2007 роком номінальні обсяги фінансово-інвестиційного забезпечення об'єктів ПЗФ за рахунок коштів публічних бюджетів збільшилися у 6,2 разу (рис. 3).

Водночас в динаміці видатків публічних бюджетів у порівняних цінах 2006 року в цілому має місце низхідна тенденція. Зокрема, у 2007 році реальна величина публічних видатків на утримання природно-заповідних територій становила 80,1 млн грн, у 2016 році — 48,2 млн грн, у 2019 році — 64,8 млн грн, у 2020 році — 73,0 млн грн. Нарощення обсягів публічного фінансування об'єктів ПЗФ залежить від стабілізації макроекономічної ситуації.

Водночас воєнний стан не дає можливостей формувати додаткові резерви для фінансування проєктів інфраструктурної модернізації природно-заповідних територій. Однак вже зараз потрібно створювати необхідне інституційне середовище для диверсифікації джерел фінансово-інвестиційного забезпечення модернізації природоохоронної інфраструктури і, в першу чергу, природно-заповідних територій. На даний момент переважна частина позабюджетного фінансування заповідних територій надходить від господарської діяльності об'єктів природно-заповідного фонду країни.

Так, господарська діяльність національних природних парків спрямована на отримання власних коштів від реалізації ліквідної деревини санітарних рубок та рубок догляду за лісом, реалізації продукції від переробки деревини, продажу сільськогосподарської продукції, продукції побічного лісокористування тощо. Також подальша робота установ природно-заповідного фонду повинна спрямовуватись на залучення додаткових коштів від розвитку рекреаційної та туристичної діяльності; налагодження міжнародної співпраці та транскордонного



**Рис. 3. Видатки Зведеного бюджету України на збереження природно-заповідного фонду у 2007—2021 роках**

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України.

співробітництва; реалізації цільових грантових програм та залучення іноземних інвестицій [7, с. 115—116]. Для нарощення обсягів позабюджетного фінансування заповідних територій необхідно розширити відповідно до європейської практики перелік видів господарської діяльності, які можуть здійснюватися у межах національних природних парків. Це дасть можливість сформувати додаткові резерви для фінансування проєктів інфраструктурної модернізації даної категорії об'єктів ПЗФ за рахунок госпрозрахункових коштів. Важливого значення при цьому набуває вирішення проблеми підвищення інвестиційної привабливості природно-заповідних територій для суб'єктів приватного підприємства.

Ефективною формою співпраці державного (комунального) партнера (власника об'єкту ПЗФ) та приватного партнера стосовно фінансування інфраструктурної модернізації природно-заповідних територій виступають угоди державно-приватного партнерства як у формі передачі прав користування природно-ресурсними та природно-господарськими активами, так і у формі створення статутних та нестатутних об'єднань (клас-терів, асоціацій). Це дасть можливість поєднати потенціал місцевого самоврядування, публічної вертикалі управління природоохоронною діяльністю та приватного бізнесу як в частині відтворення потенціалу біорізноманіття, так і в частині активізації рекреаційно-туристичної діяльності. У поствоєнний період саме угоди державно-приватного партнерства можуть виступити основною інституціональною формою залучення як вітчизняного, так і закордонного приватного капіталу у

інфраструктурну модернізацію природоохоронної сфери.

З огляду на поглиблення децентралізації і тих переваг, які вона створює, виникає необхідність в перенесенні центру тяжіння у фінансово-інвестиційному забезпеченні об'єктів ПЗФ на регіональний рівень. Найбільш сприятливі передумови для цього сформувалися у Карпатському регіоні, який відзначається сприятливими природно-ресурсними умовами розвитку екологічного туризму та межує з країнами Європейського Союзу. У межах даного регіону доцільним є формування інноваційної моделі екологічного розвитку, що включатиме можливість розширеного відтворення природно-заповідних територій і об'єктів та екологічних мереж за рахунок експлуатаційних лісів, полонинних екосистем, деградованих земель сільськогосподарського призначення, відпрацьованих кар'єрів тощо [4, с. 87]. Якраз переведення у природно-заповідні території деградованих земель сільськогосподарського призначення та відпрацьованих кар'єрів дасть можливість виконувати вимоги Європейського Союзу щодо збільшення площі земель ПЗФ і при цьому не звужувати ареал виробничо-господарської діяльності постійних лісокористувачів, оскільки в останні роки розширення площі природно-заповідних територій відбувається якраз переважно за рахунок земель лісового фонду. Більше того, органи місцевого самоврядування отримали значний територіальний ресурс у вигляді земель сільськогосподарського призначення поза межами населених пунктів, частина котрих є непридатною для повноцінного використання у продуктивному сільськогосподарському

обороті, і також може бути переведена у землі природно-заповідного фонду.

Регіони Західної України відзначаються високим рівнем лісистості та значними запасами сировинної та несировинної складових лісоресурсного потенціалу, що створює додатковий потенціал для ефективнішого використання земель природно-заповідних територій, що дасть змогу забезпечити значно більші обсяги фінансових ресурсів для їх подальшого реінвестування у інфраструктурну модернізацію природоохоронної сфери. Більше того, значна частка лісистості територій природно-заповідного фонду Заходу України дає широку можливість збільшувати площу мисливських угідь, проводити заходи із сприяння відтворення і охорони диких тварин, створювати на природно-заповідних територіях розплідників із штучного розведення копитних тварин та пернатої дичини. Розвиток мисливських угідь та мисливства сприятимуть залученню довготермінових інвестиційних програм із щорічного збільшення чисельності поголів'я копитних мисливських тварин, поголів'я хутрових звірів, чисельності пернатої дичини. [2, с. 215].

Певною мірою вже створені сприятливі інституційні передумови для підвищення рівня комерціалізації ведення мисливського господарства, оскільки вже значні площі мисливських угідь передані приватним користувачам, котрі продемонстрували високий рівень ефективності використання цих земель. На природно-заповідних територіях варто в межах вітчизняного та європейського природоохоронного законодавства забезпечити інституціоналізацію підприємницької діяльності, яка передбачає ведення окремих видів мисливського господарства у відповідності з передовою іноземною практикою.

Конкурентною перевагою областей Карпатського регіону стосовно реалізації потенціалу природно-заповідних територій є наявність спільних кордонів з Польщею, Словаччиною, Угорщиною, Румунією та Молдовою, що забезпечує сприятливі можливості для створення міждержавних природно-заповідних об'єктів та розширення транскордонного співробітництва у галузі охорони природи. Розробка проєктів щодо створення міждержавних природно-заповідних територій сприятиме не тільки збереженню цінних природних екосистем, але і залученню додаткових коштів на утримання природно-заповідних об'єктів від держав-партнерів проєктів, міжнародних благодійних фондів і інституцій, іноземних інвесторів [2, с. 214]. За таких умов, зокрема у поствоєнний період, необхідно активізувати діяльність стосовно встановлення двосторонніх відносин з країнами-сусідами в частині розширення переліку проєктів транскордонного співробітництва у природоохоронній сфері. Більше того, у Європейському Союзі спостерігається високий рівень інвестиційної привабливості саме екологічних проєктів, що свідчить про високу ймовірність у поствоєнний період суттєвого нарощення впливань у транскордонні проєкти природоохоронного спрямування за рахунок коштів європейських екологічних фондів.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Однією з основних проблем інфраструктурної модернізації природоохоронної сфери є диверсифікація

джерел фінансово-інвестиційного забезпечення об'єктів ПЗФ з метою підвищення результативності відтворення та примноження флористичної та фауністичної складових біорізноманіття, а також комерціалізації екосистемних послуг, що продукуються природними біогеоценозами заповідних територій. Дана проблема актуалізується у зв'язку з тим, що Європейський Союз поставив вимогу перед Україною щодо суттєвого збільшення площі земель ПЗФ до 2030 року.

Водночас розширення площі природно-заповідних територій вимагатиме їх інфраструктурного облаштування, що потребує розроблення дорожньої карти фінансово-інвестиційного забезпечення інфраструктурної модернізації природоохоронної сфери як у воєнний, так і в поствоєнний період. В умовах децентралізації влади доцільно центр тяжіння у фінансово-інвестиційному забезпеченні перенести на регіональний рівень, щоб максимальною мірою використати місцевий потенціал розвитку природоохоронної сфери. Пілотним полігоном реалізації децентралізованої моделі фінансово-інвестиційного забезпечення об'єктів ПЗФ необхідно зробити адміністративні області Західного регіону, де є об'єктивні передумови для реалізації спільно із європейськими партнерами (країнами-сусідами) проєктів транскордонного співробітництва природоохоронного спрямування.

Також необхідно враховувати, що проблеми фінансово-інвестиційного забезпечення об'єктів ПЗФ в контексті вимог Європейського Союзу щодо збільшення площі природно-заповідних територій напряму пов'язані з процесом залучення у природоохоронний сектор різних категорій земель, що вимагає активізації зусиль органів місцевого самоврядування, оскільки територіальні громади у 2021 році отримали значні площі земель сільськогосподарського призначення державної власності поза межами населених пунктів. Додаткове залучення земель до ПЗФ вимагатиме їх інфраструктурного облаштування, що саме по собі детермінує потребу у пошуку нових джерел фінансово-інвестиційного забезпечення інфраструктурної модернізації природоохоронної сфери, в першу чергу, прикордонних та транскордонних регіонів.

### Література:

1. Вахович І.М. Фінансова політика сталого розвитку регіону: методологія формування та механізми реалізації. Монографія. Луцьк. "Надстир'я", 2007. 493 с.
2. Генік О.В. Особливості фінансування природно-заповідних об'єктів Заходу України. Науковий вісник. 2005. Вип. 15. 1. С. 211—216.
3. Данилишин Б.М., Хвесик М.А., Голян В.А. Економіка природокористування. Підручник. К. "Кондор", 2009. 465 с.
4. Ерфан В.Й., Газуда С.М. Природно-заповідні аспекти регіонального розвитку. Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". 2018. Випуск 15 (59). С. 81—88.
5. Карпук А.І., Несторяк Ю.Ю. Фінансово-інвестиційне забезпечення відтворення біорізноманіття: основні тенденції, проблеми та пріоритети. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 24. С. 28—36.

6. Касперович Л.В. Аналіз стану природно-заповідного фонду України. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 9. С. 80—86.

7. Козловський С.О., Генік О.В. Джерела фінансування природно-заповідних територій Західного регіону України. Науковий вісник. 2004. Вип. 14.8. С. 109—118.

8. Майорова О.Ю., Ковальчук І.І., Прокоп'як М.З., Крижановська М.А. Природно-заповідний фонд Хмельницької області в контексті формування Смарагдової мережі. Людина та довкілля. Проблеми неоекології. 2021. Вип. 35. С. 131—189.

9. Мединська Н.В. Формування економічного механізму природокористування в умовах нової глобальної природоохоронної архітекτονіки. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія "Економіка і менеджмент". 2021. Випуск 1 (87). С. 44—50.

10. Природно-заповідний фонд має становити 30% від території України — депутатка. Укрінформ. 02 березня 2023. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3208748-prirodnozaporidnij-fond-mae-stanoviti-30-vid-teritorii-ukraini-deputatka.html>

11. Чичкалюк Т.О., Волчецький Р.В. Планування розвитку заповідних територій і об'єктів як вимога євроінтегрування. Економіка та суспільство. 2018. Випуск 14. С. 673—679. [Електронний ресурс]. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/95.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/95.pdf)

#### References:

1. Vakhovych, I.M. (2007), Finansova polityka staloho rozvytku rehionu: metodolohiia formuvannia ta mekhanizmy realizatsii [Financial policy of sustainable development of the region: formation methodology and implementation mechanisms], Nadstyr'ia, Luts'k, Ukraine.

2. Henyk, O.V. (2005), "Peculiarities of financing nature-reserved objects in Western Ukraine", Naukovyj visnyk, vol. 15. 1, pp. 211—216.

3. Danylyshyn B.M. Khvesyk M.A. and Holian V.A. (2009), Ekonomika pryrodokorystuvannia [Economics of nature use], Kondor, Kyiv, Ukraine.

4. Erfan, V.J. and Hazuda, S.M. (2018), "Natural and residual aspects of regional development", Ekonomichni nauky: zbirnyk naukovykh prats' Luts'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Serii "Rehional'na ekonomika", vol. 15 (59), pp. 81—88.

5. Karpuk, A. and Nestoriak, Iu. (2017), "Financial and investment support for biodiversity reproduction: main trends, issues and priorities", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 24, pp. 28—36.

6. Kasperovych, L.V. (2017), "Analysis of the nature reserve fund of Ukraine", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 9, pp. 80—86.

7. Kozlov's'kyj, S.O. and Henyk, O.V. (2004), "Sources of financing of nature-protected territories of the Western region of Ukraine", Naukovyj visnyk, vol. 14.8, pp. 109—118.

8. Majorova, O.Yu. Koval'chuk, I.I. Prokop'iak, M.Z. and Kryzhanov's'ka, M.A. (2021), "The Nature Reserve Fund of Khmelnytskyi Region in the Context of the Emerald Network Developemnt", Liudyna ta dovkillia. Problemy neoekolohii, vol. 35, pp. 131—189.

9. Medyn's'ka, N.V. (2021), "Formation of the economic mechanism of nature management in the context of a new global environmental architectonics", Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu. Serii "Ekonomika i menedzhment", vol. 1 (87), pp. 44—50.

10. Ukrinform (2023), "The nature reserve fund should be 30% of the territory of Ukraine — deputy", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3208748-prirodnozaporidnij-fond-mae-stanoviti-30-vid-teritorii-ukraini-deputatka.html> (Accessed 25 Feb 2023).

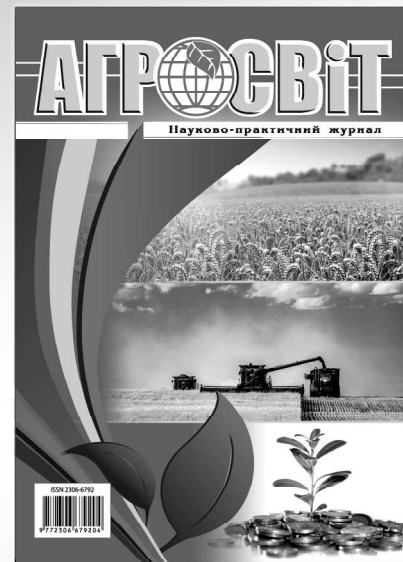
11. Chychkaliuk, T.O. and Volchets'kyj, R.V. (2018), "Planning of the development of protected areas and objects as a requirement of euro integration", available at: Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 14, pp. 673—679, [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/95.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/95.pdf) (Accessed 25 Feb 2023).

*Стаття надійшла до редакції 06.03.2023 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. М. Федорович,*  
*к. е. н., доцент кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу,*  
*Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль*  
*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8150>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.72

## МЕДИЧНЕ СТРАХУВАННЯ: ДОСВІД ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

I. Fedorovych,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Financial Technologies and Banking Business,  
West Ukrainian National University, Ternopil

### MEDICAL INSURANCE: EXPERIENCE OF WORLD COUNTRIES AND OPPORTUNITIES FOR UKRAINE

**Розглянуто наукові підходи до визначення поняття "медичне страхування" та його ключові характеристики. Проаналізовано різні моделі медичного страхування в зарубіжних країнах, такі як модель соціального медичного страхування, модель приватного медичного страхування та модель загального медичного страхування, визначено їх переваги та недоліки. Встановлено, що оптимальною моделлю для України є загальне медичне страхування, яке поєднує переваги соціального та приватного медичного страхування, забезпечуючи доступність та якість медичної допомоги для всіх громадян країни. Розглянуто ключові проблеми медичного страхування в Україні: обмеженість базового пакету медичного страхування, недостатність фінансування медичної системи, низька якість медичної допомоги та відсутність ефективної системи контролю за медичними послугами та витратами. Запропоновано комплексний підхід до впровадження медичного страхування в Україні, з урахуванням зарубіжного досвіду та особливостей української системи охорони здоров'я, зокрема шляхом розширення базового пакету медичного страхування, збільшення обсягів медичних послуг та покращення якості медичного обслуговування.**

**The article considers scientific approaches to the definition of the concept of "health insurance" and its key characteristics. Various models of health insurance in foreign countries, such as the model of social health insurance, the model of private health insurance and the model of general health insurance, are analyzed, and their advantages and disadvantages are identified.**

**It is proved that health insurance systems may differ depending on the country and type of medical system. The author analyzes the public health insurance systems in Canada and France, where health insurance is provided by government programs that provide free or low-cost access to health care for all citizens. The author considers the peculiarities of health insurance that can be provided through private insurance companies in Japan and Germany, which have complex health insurance systems that depend on the type of work, employer status and other factors. The author analyzes hybrid health insurance systems that combine elements of public and private insurance on the example of Australia, where the state provides basic medical services and private insurance companies can provide additional services. The strengths of healthcare models around the world include the following: universal access to medical services, quality of medical services, use of modern technologies, high level of efficiency in the use of resources and provision of medical services. The main disadvantages of health insurance systems are: high costs, limited coverage, long waiting periods, inequality of access, and the complexity of the health insurance system for understanding.**

***It is established that the optimal model for Ukraine is universal health insurance, which combines the benefits of social and private health insurance, ensuring the availability and quality of medical care for all citizens of the country. The key problems of health insurance in Ukraine are considered: limited basic health insurance package, insufficient financing of the medical system, poor quality of medical care and lack of an effective system of control over medical services and costs. The author proposes a comprehensive approach to the introduction of health insurance in Ukraine, taking into account foreign experience and the specifics of the Ukrainian health care system, in particular by expanding the basic package of health insurance, increasing the volume of medical services and improving the quality of medical care.***

*Ключові слова: система охорони здоров'я, страхові компанії, медичне страхування, обов'язкове медичне страхування, добровільне медичне страхування, страхова медицина, реформування медичного страхування.*

*Key words: health care system, insurance companies, health insurance, compulsory health insurance, voluntary health insurance, insurance medicine, health insurance reform.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Україна має досить низький рівень медичного обслуговування порівняно з більшістю зарубіжних країн, тому питання доступності та якості медичної допомоги є надзвичайно важливим, оскільки дозволить забезпечити фінансову підтримку для отримання якісної медичної допомоги та зменшити витрати на лікування. Досвід зарубіжних країн свідчить, що ефективне регулювання медичного страхування та контроль за страховиками дозволяє забезпечити кращий доступ та якість медичної допомоги для населення. Водночас, неефективне регулювання може призвести до зростання витрат та погіршення якості медичної допомоги. Україна вже має деякі програми медичного страхування, але вони є недостатньо поширеними та не надають достатньої підтримки для отримання якісної медичної допомоги. Тому є потреба у впровадженні ефективних програм медичного страхування в Україні, які б забезпечували належну медичну допомогу для всіх громадян країни.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у дослідження особливостей медичного страхування, зокрема в контексті зарубіжного досвіду здійснили такі вчені: О. Баєва, О. Бойко, С. Горюхов, О. Іванчук, Н. Климук, О. Левкович С. Онишко, В. Смірнова та інші. Незважаючи на значну кількість наукових праць у сфері розвитку медичного страхування, невирішеними залишаються питання щодо особливостей функціонування медичного страхування, зокрема впровадження його обов'язкової форми в Україні.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета дослідження — аналіз зарубіжного досвіду медичного страхування та визначення можливостей його застосування в Україні.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В науковій літературі не існує єдиного підходу до сутності поняття "медичне страхування". Згідно визначенням, яке надає Всесвітня організація охорони здоров'я, медичне страхування — це система фінансуван-

ня, яка забезпечує доступність медичної допомоги та зменшує фінансові ризики для пацієнтів [1]. На думку науковця, Н. Климчук, медичне страхування — це система фінансового захисту, що забезпечує можливість отримання медичної допомоги за умови сплати страхових внесків, що покривають ризики здоров'я [2, с. 56]. За визначенням вченого О. Левкович, медичне страхування — це вид соціального захисту, що забезпечує страхувальникам фінансовий захист у випадку несподіваних медичних витрат і забезпечує доступність медичної допомоги [3, с. 324]. Американський науковець Дж. Морган трактує медичне страхування як форму захисту від несподіваних медичних витрат, яка може забезпечити доступність медичної допомоги для всіх, незалежно від доходу [4]. Як бачимо, з наведених визначень, деякі науковці розглядають медичне страхування як складову частину системи охорони здоров'я, яка повинна забезпечувати не тільки фінансовий захист, але й доступність та якість медичних послуг. Інші дослідники звертають увагу на те, що медичне страхування може мати не лише фінансову складову, але й надавати певні медичні послуги та впливати на систему надання медичної допомоги в цілому.

Відтак, у загальному розумінні, медичне страхування — це система соціального захисту, яка забезпечує захист осіб від несподіваних витрат на медичну допомогу за рахунок платежів у вигляді страхових внесків. Медичне страхування допомагає забезпечити доступність та якість медичної допомоги для населення, сприяє зменшенню ризиків фінансових труднощів через неочікувані медичні витрати, а також забезпечує більш широкий доступ до профілактичних медичних послуг та допомоги у випадку захворювання. Медичне страхування може мати різні форми, залежно від того, хто забезпечує фінансування та які послуги включені до страхового пакету. Наприклад, страхування може надаватися державними програмами, роботодавцями, приватними страховими компаніями або іншими організаціями.

Медичне страхування є поширеним у всьому світі. Системи медичного страхування можуть відрізнятися в залежності від країн та типу медичної системи. У багатьох країнах медичне страхування надається держав-

ними програмами, які забезпечують безкоштовний або недорогий доступ до медичної допомоги всім громадянам. Наприклад, такі країни, як Канада, Франція та Велика Британія, мають системи державного медичного страхування.

Зокрема, медичне страхування в Канаді здійснюється через державну систему охорони здоров'я, відому як Medicare, яка забезпечує загальне покриття необхідними з медичної точки зору лікарняними та медичними послугами для всіх громадян. Відповідно до канадської системи Medicare громадяни не платять безпосередньо за більшість медичних послуг, їх оплачує держава за рахунок податків та інших джерел фінансування. Окрім системи державного фінансування, у Канаді також доступні програми приватного медичного страхування, які забезпечують покриття послуг, які не покриває Medicare, наприклад ліків, що відпускаються за рецептом, стоматологічної допомоги та ін. Приватне медичне страхування в Канаді зазвичай здійснюється через роботодавців або через приватні страхові компанії, і може значно відрізнятися з точки зору вартості та покриття. Загалом канадська система охорони здоров'я часто вважається зразком для інших країн завдяки її універсальному охопленню та низькій вартості. Однак, як і в будь-якій іншій системі, вона також має свої недоліки, такі як: довгі черги на медичні послуги, недостатнє фінансування, регіональні диспропорції щодо доступності та якості медичної допомоги в залежності від регіону проживання пацієнта [5, с. 25].

У Франції діє національна система охорони здоров'я, яка забезпечує доступ до медичних послуг та лікування для всіх громадян, включаючи іноземців, які проживають у цій країні. Французька система охорони здоров'я базується на поєднанні державних і приватних медичних установ. В рамках національної системи охорони здоров'я резиденти можуть отримати доступ до таких медичних послуг, як консультації лікарів, діагностичні тести та ліки, що відпускаються за рецептом. Приватне медичне страхування також доступне у Франції і може надавати додаткові пільги та покривати послуги, які не повністю покриваються державною системою. Ці приватні страхові поліси можуть покривати витрати на лікування в медичному закладі, додаткові послуги, такі як стоматологічна та офтальмологічна допомога, а також інші медичні послуги [6, с. 41].

Водночас медичне страхування може надаватись через приватні страхові компанії. Такі країни, як США, Японія та Німеччина, мають складні системи медичного страхування, що залежать від типу роботи, статусу роботодавця та інших факторів.

У Японії діє національна система медичного страхування, яка охоплює всіх жителів країни, включно з іноземцями, які проживають у Японії. Згідно з цією системою, громадяни зобов'язані зареєструватися в місцевій програмі медичного страхування, якою керує відповідний муніципалітет. Страхові внески залежать від доходу і, як правило, становлять близько 30% від загального обсягу, а решта 70% субсидуються урядом. Покриття включає широкий спектр медичних послуг, таких як візити до лікаря, госпіталізація, витрати на проведення операції та ліки, що відпускаються за рецептом. Також передбачені профілактичні заходи, послуги з покращення

психічного здоров'я та реабілітація. На додаток до національної системи медичного страхування, в Японії також існують варіанти приватного медичного страхування, які можуть забезпечити додаткове покриття медичних витрат. Розмір внесків на приватне медичне страхування може варіюватися в залежності від бажаного рівня покриття медичних витрат, а також від стану здоров'я та віку страхувальника. Зазвичай покриття витрат на приватне медичне страхування може включати в себе витрати на консультації лікарів, лікування в стаціонарі, операції, аналізи та інші медичні послуги [7, с. 172].

Медичне страхування в Німеччині може здійснюватися через загальнообов'язкове державне та приватне медичне страхування. Система загальнообов'язкового державного медичного страхування охоплює більшість населення, тоді як система приватного медичного страхування — доступна для тих, хто відповідає певним критеріям доходу та зайнятості. За системою добровільного медичного страхування громадяни та їхні роботодавці сплачують внески до фонду медичного страхування, що базуються на відсотках від їхнього доходу. Потім ці кошти використовуються для покриття витрат на медичне обслуговування, включаючи візити до лікаря, перебування в лікарні та придбання ліків за рецептом. Однією з переваг німецької системи охорони здоров'я є акцент на профілактичному лікуванні, що допомагає знизити загальні витрати на охорону здоров'я. Іншою перевагою є можливість для пацієнтів обирати власного лікаря та мати швидкий доступ до медичної допомоги. Загалом, німецька система охорони здоров'я часто вважається однією з найкращих у світі, з високим рівнем задоволеності пацієнтів та відмінними результатами лікування [8, с. 94].

У деяких країнах існують гібридні системи медичного страхування, що поєднують елементи державного та приватного страхування. Наприклад, такі країни, як Австралія та Швеція, мають системи, в яких держава забезпечує базові медичні послуги, а приватні страхові компанії можуть надавати додаткові послуги.

В Австралії діє національна система охорони здоров'я під назвою Medicare, яка фінансується державою і забезпечує доступ до медичних послуг та лікування для всіх громадян і постійних резидентів. За програмою Medicare люди можуть отримати доступ до таких медичних послуг, як консультації лікарів, діагностичні тести та ліки за рецептом. Деякі послуги, такі як швидка допомога, стоматологічна допомога та окремі суміжні медичні послуги, не повністю покриваються програмою Medicare і можуть вимагати витрат з власної кишені або приватної медичної страховки. Приватне медичне страхування також доступне в Австралії і призначене для надання додаткових пільг і покриття послуг, які не повністю покриваються програмою Medicare. Поліси приватного медичного страхування можуть покривати витрати на лікування, додаткові послуги, такі як стоматологія та фізіотерапія [9, с. 104].

Відтак, розрізняють такі моделі медичного страхування в зарубіжних країнах: модель соціального медичного страхування, модель приватного медичного страхування та модель загального медичного страхування.

Модель соціального медичного страхування базується на принципі обов'язковості страхування для всіх громадян країни. У такій моделі страховий внесок зазвичай

сплачується як частка від заробітку, та покриває базовий пакет медичних послуг, який включає в себе медичну допомогу, ліки та інші необхідні послуги. Перевагами цієї моделі є доступність медичної допомоги для всіх громадян, зменшення ризику фінансової невпевненості в разі непередбачуваних медичних витрат. Однак, недоліками можуть бути довгі черги на отримання послуг та обмеженість базового пакету медичних послуг.

Модель приватного медичного страхування зазвичай ґрунтується на вільному виборі страхувальниками та підприємствами страхового пакету та умов страхування. У такій моделі, страховий внесок зазвичай є вищим, ніж у моделі соціального медичного страхування, але покриває більш широкий спектр медичних послуг. Перевагами цієї моделі є гнучкість у виборі страхового пакету, можливість швидкого доступу до медичної допомоги та вища якість медичного обслуговування.

В моделі загального медичного страхування, яка поєднує переваги обох попередніх моделей, страхувальники мають можливість вибору між різними страховими пакетами, проте внески сплачуються обов'язково для всіх працюючих громадян. У такій моделі, витрати на страхування можуть бути меншими, ніж в моделі приватного медичного страхування, але більшими, ніж в моделі соціального медичного страхування. Перевагами цієї моделі є доступність медичної допомоги для всіх громадян та можливість вибору страхового пакету залежно від потреб та можливостей страхувальника. Однак, недоліками можуть бути обмежена доступність деяких медичних послуг для окремих груп населення.

Відтак до сильних сторін моделей охорони здоров'я у світі можна віднести такі: універсальний доступ до медичних послуг, якість медичних послуг, використання сучасних технологій, високий рівень ефективності у використанні ресурсів та наданні медичних послуг. Основними недоліками систем медичного страхування є: високі витрати, обмеження в покритті, тривалий термін очікування, нерівність доступу, складність системи медичного страхування для розуміння, зокрема для тих, хто не має досвіду у виборі та використанні страхових полісів.

Щодо вітчизняного досвіду організації медичного страхування, то слід зазначити, що на сьогоднішній день впровадження обов'язкового медичного страхування є одним з головних пріоритетів держави. Уряд України заявив про запуск системи державного медичного страхування ще у 2017 році з метою забезпечення всіх громадян України доступом до якісної медичної допомоги. В 2019 році було розпочато реформу первинної медичної допомоги, яка передбачає запровадження нової моделі медичної допомоги, зокрема, через створення мережі сімейних лікарів та удосконалення роботи амбулаторій загальної практики. В рамках реформи також передбачено покращення матеріально-технічної бази закладів первинної медичної допомоги та підвищення кваліфікації медичних працівників. В 2020 році розпочалась реформа вторинної медичної допомоги, яка передбачає удосконалення фінансового механізму надання медичної допомоги, підвищення кваліфікації медичних працівників, забезпечення якісного обладнання та матеріалів для проведення діагностики та лікування [10, с. 37].

Ключовими перевагами впровадження загальнообов'язкового медичного страхування є забезпечення ефек-

тивного фінансування системи охорони здоров'я, підвищення якості медичних послуг для громадян, зменшення тіншового сектору та покращення рівня соціального захисту населення. Однак, впровадження загальнообов'язкового медичного страхування в Україні може мати деякі виклики та проблеми, зокрема, необхідність відповідної інфраструктури, яка забезпечуватиме організацію медичної допомоги, формування адекватного рівня фінансування та управління системою страхування.

Серед інших проблем, пов'язаних із запровадженням обов'язкового медичного страхування в Україні слід віднести такі:

1) низький рівень страхування. Україна має один з найнижчих рівнів медичного страхування в Європі. Відсутність медичного страхування або низький рівень покриття медичних послуг призводить до того, що більшість населення не мають доступу до якісної медичної допомоги;

2) недостатня фінансова підтримка. На сьогоднішній день медичне страхування не є обов'язковим для всіх громадян України, що знижує фінансову підтримку медичних послуг та призводить до недостатнього фінансування системи охорони здоров'я в цілому;

3) відсутність регуляторного законодавства, яке б встановлювало стандарти та правила функціонування медичного страхування, що може призвести до зловживань в діяльності страхових компаній;

4) низький рівень довіри до страхових компаній, що може бути зумовлено недостатньою якістю медичних послуг, які надаються за рахунок медичного страхування та випадками страхового шахрайства;

5) низький рівень страхової культури серед населення.

Впродовж останніх років видатки на охорону здоров'я в Україні зростають, але все ще залишаються нижчими, ніж у більшості розвинених країн світу. Недостатнє фінансування охорони здоров'я є однією з основних проблем української медицини та призводить до обмеженого доступу до якісних медичних послуг для багатьох громадян. Питома вага медичного страхування на страховому ринку України становить близько 15%. Це досить низький показник, порівняно з розвиненими країнами світу, де медичне страхування зазвичай становить більше 50% від загального обсягу страхових премій. Низька питома вага медичного страхування на страховому ринку України свідчить про низький рівень свідомості населення щодо переваг медичного страхування та недостатнє фінансування системи охорони здоров'я в цілому.

Відтак, для успішної реалізації реформи медичного страхування в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду необхідно вжити наступних заходів:

1) забезпечити належний рівень фінансування системи охорони здоров'я в цілому, що забезпечить доступ до якісних медичних послуг для всіх громадян;

2) створити належну правову базу, що забезпечить ефективну роботу системи медичного страхування, регулювання страхового ринку та захист прав споживачів;

3) запровадити обов'язкове медичне страхування для всіх громадян країни, що сприятиме доступності до якісних медичних послуг для всіх громадян;

4) підвищити рівень свідомості населення про переваги медичного страхування та стимулювати громадян до його використання;



5) розвивати систему первинної та вторинної медичної допомоги, що забезпечить ефективну організацію медичного страхування;

6) забезпечити належний рівень контролю та моніторингу стану медичного страхування та системи охорони здоров'я в цілому;

7) сприяти розвитку інноваційних технологій та впровадженню новітніх методів діагностики та лікування, що дасть змогу забезпечити високу якість медичних послуг для всіх громадян країни;

8) підвищення рівня страхової культури серед населення через проведення інформаційної та освітньої роботи щодо переваг медичного страхування, забезпечення доступності інформації про різні види страхування та їх умови, залучення громадськості до питань страхування та охорони здоров'я.

## ВИСНОВКИ

Медичне страхування є важливою складовою системи охорони здоров'я у багатьох країнах світу та дозволяє забезпечити доступність медичної допомоги, зменшити фінансові ризики для пацієнтів та вдосконалити фінансування медичної системи в цілому.

У світі існують дві основні форми медичного страхування: обов'язкова та добровільна. Обов'язкове медичне страхування є найбільш поширеною моделлю, яка забезпечує доступ до медичних послуг для всіх громадян країни. У країнах, де існує загальнообов'язкове медичне страхування, як правило, воно оплачується спільно урядом та населенням через спеціальні страхові внески. Такі страхові системи зазвичай забезпечують широкий спектр медичних послуг, включаючи консультації з лікарями, госпіталізацію, хірургічні операції та лікарські препарати. Деякі країни також мають систему приватного медичного страхування, яка надає додаткові послуги та покриття для тих, хто має більш високі вимоги до рівня медичної допомоги.

Незважаючи на те, що в Україні вже декілька років заявляють про запровадження обов'язкового медичного страхування, цей процес зустрічається зі значними проблемами, такими як недостатнє фінансування, відсутність належного регулювання та низький рівень свідомості населення про переваги медичного страхування. Для успішної реалізації реформи медичного страхування в Україні необхідно забезпечити належний рівень фінансування, створити відповідну законодавчу базу та підвищити рівень страхової культури населення. Тільки за таких умов Україна зможе забезпечити всім громадянам доступ до якісної медичної допомоги та підвищити рівень охорони здоров'я в країні.

### Література:

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. Офіційний сайт. URL: <https://www.who.int/>
2. Климук Н. Я. Особливості медичного страхування в Україні у сучасних умовах. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2021. № 1. С. 55—60.
3. Левкович О. В. Перспективи розвитку медичного страхування в Україні з урахуванням іноземного досвіду. Бізнес Інформ. 2019. № 11. С. 323—329.

4. Morgan John. The Theory of the Health Insurance. American Economic Association. 1938, 327 с.

5. Горохов С. В., Старинчук С. Д. Порівняльний аналіз систем медичного страхування зарубіжних країн. Актуальні проблеми філософії та соціології. 2016. Вип. 9. С. 24—28.

6. Баєва О. В. Використання європейського досвіду із запровадження обов'язкового медичного страхування в Україні. Соціально-гуманітарний вісник. 2018. Вип. 22. С. 41—42.

7. Онишко С. В. Особливості функціонування моделей фінансування медичного страхування. Економічний вісник. Серія: Фінанси, облік, оподаткування. 2019. Вип. 3. С. 171—179.

8. Бойко О. О., Хижинська Г. Є. Апробація зарубіжного досвіду активізації медичного страхування в Україні. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 27 (2). С. 93—97.

9. Смірнова В. Л. Аналіз моделей медичного страхування. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2020. № 3. С. 103—105.

10. Пазєєва Г. М. Сучасний стан розвитку медичного страхування в Україні та його місце в системі соціального захисту. Вчені записки університету "КРОК". Серія: Економіка. 2021. Вип. 4. С. 36—46.

### References:

1. Official website of the World Health Organization (2023), available at: <https://www.who.int/> (Accessed 6 March 2023).
  2. Klymuk, N. Ya. (2021), "Peculiarities of medical insurance in Ukraine in modern conditions", *Visnyk sotsialnoi hihieny ta orhanizatsii okhorony zdorovia Ukrainy*, vol. 1, pp. 55—60.
  3. Levkovych, O. V. (2019), "Prospects for the development of medical insurance in Ukraine, taking into account foreign experience", *Biznes Inform*, vol. 11, pp. 323—329.
  4. Morgan, J. (1938), *The Theory of the Health Insurance*, American Economic Association, Nashville, USA.
  5. Horokhov, S. V. and Starynchuk, S. D. (2016), "Comparative analysis of health insurance systems of foreign countries", *Aktualni problemy filosofii ta sotsiologii*, vol. 9, pp. 24—28.
  6. Baieva, O. V. (2018), "Use of European experience in introducing mandatory health insurance in Ukraine", *Sotsialno-humanitarnyi visnyk*, vol. 22, pp. 41—42.
  7. Onyshko, S. V. (2019), "Peculiarities of functioning of medical insurance financing models", *Ekonomichnyi visnyk. Serii: Finansy, oblik, opodatkuvannia*, vol. 3, pp. 171—179.
  8. Boiko, O. O. and Khyzhynska, H. Ye. (2018), "Approbation of foreign experience of activation of medical insurance in Ukraine", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 27 (2), pp. 93—97.
  9. Smirnova, V. L. (2020), "Analysis of health insurance models", *Visnyk sotsialnoi hihieny ta orhanizatsii okhorony zdorovia Ukrainy*, vol. 3, pp. 103—105.
  10. Paziieva, H. M. (2021), "The current state of health insurance in Ukraine and its place in the social protection system", *Vcheni zapysky universytetu "KROK"*, vol. 4, pp. 36—46.
- Стаття надійшла до редакції 08.03.2023 р.*

УДК 368.01

О. В. Прокоф'єва,  
к. е. н., асистент кафедри страхування, банківської справи та фінансово-менеджменту,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3715-3558>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.77

# ГЕНЕЗИС ТА РОЗВИТОК НАДАННЯ ПОСЛУГ З ПЕРЕСТРАХУВАННЯ В СВІТІ ТА В УКРАЇНІ

O. Prokofieva,  
PhD in Economics, Assistant of the Department of Insurance, Banking and Risk Management, Taras Shevchenko  
National University of Kyiv, Ukraine

## GENESIS AND DEVELOPMENT OF PROVISION OF REINSURANCE SERVICES IN THE WORLD AND IN UKRAINE

*Перестрахування — це процес, коли страхова компанія передає частину свого ризику іншій страховій компанії в обмін на премію. Цей процес є важливим для страхових компаній, оскільки він дозволяє їм зменшувати ризики та збільшувати свою платоспроможність. Надання послуг перестрахування має довгу та складну історію, яка з часом змінювалася.*

*Сьогодні глобальний ринок перестрахування є складною та надзвичайно конкурентоспроможною галуззю, де багато великих міжнародних гравців домінують на ринку. Ці компанії надають послуги перестрахування страховим компаніям по всьому світу, допомагаючи розподілити ризики та стабілізувати страховий ринок.*

*В Україні ринок перестрахування все ще розвивається і стикається з кількома проблемами, включаючи відсутність регулювання та обмежені можливості. Проте в країні працює кілька вітчизняних і міжнародних страхових компаній, які пропонують широкий спектр продуктів і послуг.*

*Загалом, надання послуг з перестрахування має багату історію та з часом розвинулося, щоб стати важливим компонентом глобального страхового ринку.*

*Стаття присвячена історії розвитку перестрахування в світі та в Україні. У статті розглянуто перші прояви перестрахування та його розвиток від початку XIX століття до сьогодення. Також проаналізовано основні тенденції та виклики, з якими стикається галузь перестрахування як на вітчизняному, так і на світовому ринку.*

*Стаття розглядає міжнародний ринок перестрахування та основних гравців цієї галузі. Особлива увага приділена ринку перестрахування в Україні, його особливостям та тенденціям розвитку.*

*У статті також описано основні види перестрахування, їх взаємозв'язок та значення для страхових компаній. Розглянуто важливі питання організації роботи перестраховиків, включаючи взаємовідносини зі страховими компаніями та роль перестрахування в захисті страховиків від ризиків.*

*Узагальнюючи написане, можна сказати, що стаття надає детальний огляд розвитку перестрахування як галузі в світі та в Україні, а також надає читачам необхідну інформацію для розуміння основних понять та тенденцій у цій галузі.*

*Reinsurance is a process where an insurance company transfers a portion of its risk to another insurance company in exchange for a premium. This process is important for insurance companies because it allows them to reduce risks and increase their solvency. The provision of reinsurance services has a long and complex history that has evolved over time.*

*Today, the global reinsurance market is a complex and highly competitive industry, with many large international players dominating the market. These companies provide reinsurance services to insurance companies around the world, helping to spread risk and stabilize the insurance market.*

*In Ukraine, the reinsurance market is still developing and faces several challenges, including a lack of regulation and limited capacity. However, there are several domestic and international insurance companies operating in the country, offering a range of products and services.*

*Overall, the provision of reinsurance services has a rich history and has evolved over time to become an essential component of the global insurance market.*

*The article is devoted to the history of the development of reinsurance in the world and in Ukraine. The article examines the first manifestations of reinsurance and its development from the beginning of the 19th century to the present. The main trends and challenges faced by the reinsurance industry on both the domestic and global markets are also analyzed.*

*The article examines the international reinsurance market and the main players in this industry. Special attention is paid to the reinsurance market in Ukraine, its features and development trends.*

*The article also describes the main types of reinsurance, their relationship and significance for insurance companies. Considered important issues of the organization of reinsurers' work, including relations with insurance companies and the role of reinsurance in protecting insurers from risks.*

*Summarizing what has been written, we can say that the article provides a detailed overview of the development of reinsurance as an industry in the world and in Ukraine, and also provides readers with the necessary information to understand the main concepts and trends in this industry.*

*Ключові слова: перестраховий ринок, перестраховування, етапи розвитку перестраховування, схема передачі ризику, учасники ринку перестраховування.*

*Key words: reinsurance market, reinsurance, stages of reinsurance development, risk transfer scheme, reinsurance market participants.*

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

Прискорення глобалізації та європейської інтеграції сприяє посиленню конкуренції на ринку фінансових послуг, особливо у страховій галузі. Жорстка конкуренція іноземних страхових компаній пояснюється їх багаторічним досвідом, якісними стандартами обслуговування, а також продуктивними інноваціями та технічним прогресом на внутрішньому та зовнішньому ринках. За таких обставин однією з основних умов підвищення конкурентоздатності вітчизняних страхових компаній є інноваційний розвиток українського страхового та перестрахового бізнесу.

Перестраховування забезпечує фінансову стабільність окремих компаній та всього страхового ринку, тому є необхідною та важливою частиною української страхової галузі. В даний час розвиток перестраховування відбувається в умовах соціально-економічної та політичної нестабільності. Закони та нормативні акти, що регулюють страховий ринок, не відповідають сучасним вимогам. Населенню бракує страхової культури, а рівень життя громадян низький, що серйозно впливає на діяльність ринку перестраховування.

Актуальність цього питання також пояснюється необхідністю зміцнення нормальної діяльності українського страхового сектору як частини фінансової системи на основі впровадження інновацій. Для того, щоб насправді використовувати новітні інструменти, програмне забезпечення та технології в українській практиці, необхідно переглянути досвід впровадження цих інструментів за кордон, можливих носіїв для подальшого розвитку в цій галузі, а також перешкоди та можливі проблеми, які існують у цій галузі сьогодні.

Комплексний огляд розвитку ринку перестраховування, теоретичних основ, конкретних методів та розробка практичних рекомендацій підвищать його ефективність та забезпечать стабільний розвиток страхового ринку.

Для вирішення поставлених завдань у процесі дослідження використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи наукового пізнання, а саме: логіко-історичний метод, методи системного аналізу та узагальнення, абстрактно-логічний метод.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вітчизняні вчені, які зробили значний внесок у вивчення сутності та значення перестраховування, яке є теоретичною основою ринку перестраховування: Базилевич В. Д., Боженко А. С., Войцеховська І. М., Залєтов О. М., Заруба, М.С. Кнейслер О. В., Козьменко О. В., Козьменко С. М., Моташко Т. П., Пікус Р.В., Приказюк Н. В., Ткаченко Н. В., Третяк К.В. Шолойко А. С., а також зарубіжні — Завада А., Пфайффер К., Шахов В. В та інші.

Незважаючи на проведені дослідження, деякі теорії, методи та практики перестраховування ще не повністю вивчені. Зокрема, після світової фінансової кризи (яка зменшила фінансові можливості перестраховувальних компаній) мало досліджень щодо законодавчого нагляду за перестраховувальним бізнесом та розвитку ринку перестраховування. Існує потреба у вирішенні питань, пов'язаних із підвищенням спроможності національного ринку перестраховування та інтеграцією його у світовий ринок перестраховування, покращенням інформації про перестраховування та аналітичної підтримки.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення та розкриття основних принципів та особливостей формування перестрахово-

го ринку, визначення його ролі та місця в світовому перестраховому ринку.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основна риса формування вітчизняного страхового ринку відображає постійну ринкову трансформацію страхової галузі протягом періоду переходу до ринкової економіки. З точки зору забезпечення страхового захисту, відносини між страхувальниками та страховими компаніями як основними учасниками ринку відповідають ступеню економічного розвитку [12]. В умовах ринкової економіки страхові компанії повинні формувати політику в конкурентному середовищі, генерувати збалансований портфель страхових продуктів, розширювати сферу послуг та знаходити нові сегменти для розвитку.

Перестраховання — це незалежна фінансова ланка страхування, завдяки якій страхові компанії підтримують свої фінансову стійкість та платоспроможність. Метою перестраховання є вберегти страховика від можливих фінансових втрат (якщо вони не забезпечені перестрахованням), які можуть виникнути внаслідок укладеного договору страхування [12]. Зазначений рівень захисту визначається угодою перестраховання.

Пфайффер К. зазначає, що страхова компанія може утриматись від перестраховання за умови, що усі портфелі по всіх видах страхування в неї збалансовані [16]. Сучасна ситуація та тенденції на українському страховому ринку показують, що це майже неможливо через конкуренцію між страхуванням різних ризиків.

За допомогою перестраховання страховики можуть убезпечити ризики, що перевищують їхні фінансові ресурси, повністю підписавши прямий договір перестраховання, тим самим збільшуючи потенціал свого страхового бізнесу. Завдяки існуванню перестраховання страхові компанії зберігають необхідний баланс у своїй діяльності, на який часто впливає велика кількість факторів. Ці фактори включають несподівані коливання збитків і катастрофічну можливість великих збитків, особливо у випадку накопичених збитків, коли страховик бере на себе відповідальність за велику кількість страхових полісів за один раз.

Перестраховання — це "вторинне" страхування, різновид страхування для самих страхових компаній. Воронков О.О. надає таке визначення: "Перестраховання є системою економічних відносин, у процесі яких страховик, приймаючи на страхування ризики, передає частину відповідальності за ними, з урахуванням своїх фінансових можливостей, на узгоджених умовах іншим страховикам з метою створення збалансованого портфеля страхування, забезпечення фінансової стійкості та рентабельності страхових операцій" [5].

Як явище, перестраховання походить від морського страхування. Кожен морський транспорт є ризикованим. З розповсюдженням позик для морського транспортування з високим ризиком позичальники договорювалися передплачувати товари судовласникам за високими процентними ставками, які згодом з'явилися у формі страхових внесків. Через деякий час деякі підприємці почали брати участь або всі транспортні об'єкти та перестраховуватися.

У літературі з історії перестраховання є відмінності в часі, коли був вперше підписано договір перестраховання. За словами Александрової, перший договір перестраховання був підписаний в Генуї в 1370 році [1]. Об'єктом угоди була доставка вантажів з Генуї до Брюгге. Контракт охоплює частину рейсу: від Каделесса до Брюгге.

За словами Базилевича, перший договір перестраховання був підписаний між Royal Paris та Brussels Proprieter Reunion Brussels у 1821 році [2]. Першою перестраховою компанією була компанія "Gen Re" (1846). Далі слідували Munich Re (1862) та компанія Reissurance Suisse de (1863).

Мніх вважає, що вітчизною перестраховання є Німеччина. Перше перестраховане об'єднання було засновано в Кельні в 1846 році. Як незалежна установа, перестраховання виникло невдовзі після початку страхового бізнесу. Як ми всі знаємо, існує угода про перестраховання, яка була підписана в 1370 році, і перестраховання вимагалось, коли страхування вантажу було здійснено на рейс Генуя-Брюгге (Бельгія) [11].

Систематичне застосування перестраховання розпочалося наприкінці XVI століття, коли комерційні страхові компанії та підприємства поділяли ризики поміж собою. Однак становлення теперішнього ринку перестраховання можна простежити з середини XIX століття, у час, коли процес економічного розвитку та промислового зростання призводив до дедалі складніших та вагоміших ризиків, та настання цих ризиків могли призвести до згубних наслідків. Як результат у Німеччині та Росії появляються спеціалізовані перестрахові компанії.

З розвитком європейської промисловості попит на перестраховання вперше активізувався на початку XIX століття і задовольнявся переважно страховими компаніями, які тривалий час працювали на страховому ринку та володіли великою кількістю фінансових ресурсів. Пріоритет віддавався страхуванню компанії з філіями за кордоном. Для полегшення здійснення перестраховання від особистих ризиків було замінено новими типами договорів перестраховання, які повністю охоплюють інвестиційний портфель або часткові договори перестраховання. Найстаріший контракт цього типу був підписаний в 1821 році.

Коли перестраховання почало застосовуватися для страхування від пожеж, воно суттєво змінилося. До цього моменту перестраховання морських перевезень було непередбачуваним і застосовується у ситуаціях високого ризику.

На початку XIX ст. перестраховання розкривається у напряму страхуванні від пожеж і встановлюється на основі особливих домовленостей, досягнутих між прямими страховими компаніями на основі положення взаємності. Ця практика набула широкого поширення в Німеччині в 1840-х роках. Перестрахові товариства почали завзято формуватися. Першою професійною компанією була Kolnische Ruckversicherungs-Gesellschaft, яка була заснована в 1846 році, але після подолання деяких політичних та фінансових утруднень компанія розпочала свою діяльність у 1852 році та дотепер вона успішно працює на світовому ринку перестраховання.

Коли вперше в історії спеціалізоване товариство почало здійснювати перестраховання — це була дуже

важлива подія для всього страхового бізнесу та його технологій та методів. Тоді з'явилися перші додаткові ресурси для покриття ризику. Страхові компанії більше не мали причин турбуватися про те, що конкуренти проникнуть у їхній бізнес через страхування, а надані їм перестрахові премії допоможуть зміцнити конкурентів на страховому ринку. Через спеціалізоване перестраховування, нові перестрахові компанії мали більші можливості задовольнити особисті вимоги страхових компаній. Досягнення кращого балансу та досвіду, накопиченого в різних сферах страхування та різних географічних районах в інших країнах, що допомагає збільшити покриття перестраховування і, таким чином, покращити контракти, за якими страхові компанії тепер змогли надавати гарантії своїм клієнтам.

Так Мюнхенська перестрахова компанія була створена в 1880 році, що стало найбільшим розвитком німецького перестраховального бізнесу. У 1863 р. було створено швейцарську перестраховальну компанію Swiss Re та першу самостійну у Франції перестраховальну компанію CGR [19].

Перша перестрахова компанія в Англії започаткувалась у 1907 році [15]. Великобританія має потужний ринок перестраховування, а Lloyds займає унікальну позицію у Великобританії. Lloyds унікальний не лише масштабами свого бізнесу, а ще в тому, що жодна інша страхова компанія у світі так збалансовано не поєднує в собі зовнішній консерватизм, пошану історичних традицій та величезний інноваційний потенціал. Це компанія, що складається з окремих підрозділів, які називаються синдикатами, причому кожна одиниця складається із законного капіталу, що складається з внесків різних юридичних та фізичних осіб.

З розвитком галузі страхування розвивалися тісніші економічні зв'язки та виникли нові види страхування (страхування від нещасних випадків, відповідальності, авто страхування та інші). Перестраховальні компанії отримували додаткові стимули для свого розвитку. До Першої світової війни німецькі перестрахові компанії займали провідні позиції на світовому ринку завдяки дедалі вдосконаленим методам перестраховування та надійному управлінню.

Після Першої світової війни німецькі перестраховальні компанії втратили свої ділові контакти із закордонними партнерами і страждали від девальвації активів, і були примушені відновлювати діяльність із слабкішої та неконкурентоспроможної позиції. У той же час Swiss Re значно зміцнив свої позиції, маючи кілька дочірніх компаній за кордоном та створювались нові професійні перестрахові компанії на інших ринках.

Щоб забезпечити захист від вагомих та загрозливих ризиків, запобігти відмиванню грошей у деяких країнах на початку ХХ століття почали створюватися національні перестрахові компанії. Перша така компанія була створена в Уругваї (1912), а в 1920 році в Чилі був створений Національний страховий банк. Починаючи з січня 1913 р., Італія встановила 10-річний період, під час якого всі страхові компанії повинні перестраховувати 40% ризиків у Національній страховій компанії National delle Assicurazioni. Ця державна монополія була скасована в квітні 1923 року [18].

У 1929 р. Туреччина запровадила національне перестраховування. Усі ризики турецьких та іноземних страхових компаній зобов'язані на 75% передатися перестраховування в національній акціонерній компанії La Reassurance Nationale S. A. Turguie.

Подальші значні зміни у перестраховальній діяльності відбулися після Другої світової війни. У 1946 р. Франція створила Центральний фонд перестраховування, в якому 4% усіх прямих ризиків необхідно було передавати всім страховим компаніям, що були зареєстрованими у країні.

У 1947 р. перестраховальним компаніям Німеччини було заборонено виконувати діяльність за кордоном, але в 1950 р. заборона була знята, отже німецькі перестрахові організації змогли налагодити свої відносини на зовнішніх ринках.

У ХХІ столітті на всесвітньому ринку перестраховування вималювалися такі центри: США, Центральна Європа, Японія та Бермуди. Лідерами на ринку перестраховування є Swiss Re, Munich Re, General Cologne Re та Lloyd's.

Сполучені Штати мають найширший ринок перестраховування, і більшість видів діяльності сконцентрована в цій країні. На відміну від них німецькі, британські та швейцарські перестрахові компанії, які експортують послуги з перестраховування.

В Україні на початку ХХ століття (1910-1915рр.) з'явилися перші подібні компанії — земські страхові компанії — перестраховування від пожежної небезпеки. Перестраховування стало способом підтримки страхових компаній під час нарощування обсягів та впровадження нових видів страхування. Попит на таку підтримку лежить в тому, що можливості особистого страхування страхової компанії та гарантії повної та своєчасної виплати масштабних поодиноких ризиків дуже нечисленні.

Було зроблено перший крок до створення ринку перестраховування. У 1994 році 8 українських страхових компаній вперше зареєстрували Українську перестраховальну компанію. Але це насправді лише зав'язок. У 1980-х роках у світі існувало приблизно 350 професійних перестраховальних компаній, з них 132 — у Європі та 21% — у Німеччині.

В Україні були створені компанії, які спеціалізувались лише на перестраховуванні, а саме: "Українська перестрахова компанія" у Львові та "Scythia Re" та "Eurapolis" у Києві. Ці компанії мали дуже незначні об'єми статутних капіталів та страхових резервів, навіть для звичайних страхових компаній, а тим більше для професійних перестраховиків. Без належного капіталу компанії не приймали на перестраховування ризики великої вартості [4]. Спеціалізовані перестрахові компанії в Україні проіснували недовгий час.

У процесі вивчення розвитку ринку перестраховування було виділено три етапи, що описують його розвиток в Україні. Так, науковці Кнейслер О. В та Волошина А. В виокремлюють такі етапи, які зазначені у таблиці 1.

Перестраховування в Україні має чимало проблем, які заважають його розвитку.

У вітчизняному страховому полі існують компанії з страхування та перестраховування з низькою здатністю нести ризик. Потреба покривати ризики зростає швид-

ше, аніж їх статутні капітали. Тому для страхового ринку України є необхідність нарощування об'єму капіталу.

Не менш місце в історії виникнення перестраховальної справи становлять перестраховальні пули. Їхні утворення відносять до різних періодів.

Страховий пул — це добровільне об'єднання страховиків, створене для співстрахування певних ризиків стосовно до відповідних угод.

Функціональними завданнями страхового пулу є:

- Страхування від основних небезпек (приміром є страхування авіаційних ризиків та аерокосмічної промисловості, перевезення небезпечних вантажів тощо);

- Подолання проблеми недостатньої фінансової спроможності окремих страхових компаній;

Суть діяльності страхових пулів складається в тому, що страховик перераховує премії, пов'язані з ризиками, на колективне страхування відповідно до угоди, а пул розбиває між своїми учасниками відповідно до переданих обов'язків страхової премії. Якщо ліміт спільної відповідальності перевищений, складається угода з перестраховування.

Існує два види пулів: пули із співстрахування та перестрахові пули.

Через збільшення втрат, спричинених техногенними ризиками, перші страхові пули з'явилися в 1960-х рр. За сучасних обставин участь у страховому пулі, як правило, є умовою, яка дозволяє страхувати великі та небезпечні ризики. У багатьох країнах діяльність страхових пулів регулюється спеціальними нормативними актами, в тому числі й Україна. У більшості країн обсяг діяльності пулів обмежується введенням антимонопольного законодавства, особливо в Європейському Союзі, обсяг страхового пулу не повинен бути більше ніж 15% страхового ринку.

У XIX столітті британське законодавство склало класичне визначення, в якому перестраховування розділялося як нове страхування застрахованих ризиків для захисту страхових компаній від раніше прийнятих ризиків. Найкоротше визначення можна знайти в Комерційному кодексі Німеччини: "Перестраховування — це страхування від ризиків, які несе страховик [9].

Закон України "Про страхування" дає таке визначення: "Перестраховування — страхування одним страховиком (цедентом, перестраховальником) на визначених договором умовах ризику виконання частини своїх обов'язків перед страхувальником у іншого страховика (перестраховика) резидента або нерезидента, який має статус страховика або перестраховика, згідно з законодавством країни, в якій він зареєстрований" [7].

Основними характеристиками перестраховування для визначення його природи спрощуються наступним чином [6]:

- Перестраховування є самостійною частиною страхування;

- Ризик, який страхова компанія приймає за прямим договором страхування, називається початковим ризиком, що є основною для укладання договору перестраховування;

- Лише страхова компанія може бути другою стороною договору перестраховування.. Основною різницею

**Таблиця 1. Етапи розвитку ринку перестраховування в Україні**

Етап №	За Кнейслер О. В., роки	За Волошина А. В., роки	Опис етапу
1	1993-1995	1996-1997	Формування ринку
2	1996-2004	1996-2004	Стрімкий розвиток
3	з 2005 року і до сьогодні	з 2005 року і до сьогодні	Становлення класичного ринку перестраховування

Джерело: складено автором на основі [4; 8].

між перестраховуванням та співстрахуванням є те, що між страхувальником та перестраховальником не існує правових відносин

Українські вчені Базилович В.Д. та Ротова Т.А. асигнують такі функції перестраховування [8, 17]:

- вторинний перерозподіл ризику, перестраховик бере на себе частину раніше застрахованого ризику;

- забезпечення можливості страховикам взяти на себе дуже дороге та унікальне страхування ризику. Фактично, поділяючи фінансові обов'язки страхових компаній з іншими страховими компаніями, вони можуть спільно нести різні ризики, включаючи унікальні ризики;

- сприяння впровадженню та розповсюдженню нових видів страхування перестраховування є можливим інструментом для створення нового виду страхування;

- створення надійних умов для страхових компаній для безпечного контролю середньо — та довгострокової політики для формування однорідного та збалансованого інвестиційного портфеля, проваджуючи механізм перестраховування, страхові компанії можуть забезпечити страхування ризиків різного типу та розміру з різною частотою збитків;

- якщо перерозподілити ризики між компаніями в різних країнах, виходить така форма зовнішньої торгівлі, ця функція виявляє основні характеристики кооперативних організацій між страховими компаніями, а не сам процес перестраховування.

На додаток до цих функцій, Мних М. В. також виділяє такі функції: забезпечити прямих страховиків додатковою фінансовою спроможністю (капіталом) для прийняття страхових ризиків [11].

Перестраховування поглиблює перспективи прямого страхування і є складним процесом вторинного перерозподілу страхового. На рис. 1. представлений процес передачі ризику.

На першому етапі страхувальник підписує договір зі страховою компанією, передаючи відповідальність за ризики компанії. Здійснюється страховий процес. У цьому випадку страхувальник зобов'язаний виплатити страховий платіж, а страхова компанія повинна відшкодувати страхувальникові збитки страхувальника у разі настання страхового випадку.

З метою захисту власних страхових активів страховик вирішує розділити застраховані ризики з іншими страховими або перестраховими компаніями. На другому етапі проходить процес перестраховування або цесії.

З метою захисту власних страхових активів страховик вирішує розділити застраховані ризики з іншими страховими або перестраховими компаніями. На другому етапі проходить процес перестраховування або цесії. Головною особливістю перестраховування є правові відносини між страховими компаніями щодо розподілу



**Рис. 1. Схема передачі ризику на перестрахування**

Джерело: складено автором на основі [10].

відповідальності за ризик. Незалежно на те, чи перерозподіляється відповідальність за ризик, відповідно до Закону України "Про страхування" страховик несе абсолютну відповідальність перед страхувальником [7].

Розподілені ризики на другій фазі (та частина, що належить перестраховику на рисунку 1), можуть знову бути перестрахованими. Здійснення повторного перестрахування іменується ретроцесією — це третій етап.

Перестрахування це наступний крок після укладання угоди про страхування. Ось чому важливо зосередити увагу на взаємовідношеннях цих процесів [15]:

1. Першим йде завжди страховий процес, в якому беруть участь страхувальник і страхова компанія.

2. Процес перестрахування (цесія) є вторинним після страхування, і лише страхова компанія бере участь у перерозподілі основної відповідальності застрахованого ризику без участі страхувальника.

3. Страхова або перестрахова компанія, яка прийняла ризик на перестрахування, має змогу перестраховувати ризик знову (ретроцесія).

4. Процес перестрахування (ретроцесій) може бути необмеженим.

5. Всі процеси від страхування до перестрахування взаємозалежні.

На ринку перестрахування здійснюють діяльність три фундаментальні групи учасників:

- професійні перестраховик
- прямі страховики
- перестрахові брокери

Перша категорія — це страхові компанії, яка здійснюють свою діяльність в межах допустимої законом організаційно-правової форми, має відповідні ліцензії та не займається іншою діяльністю, крім перестрахування. Перестраховик не має прямого страхування, отже, він не співпрацює із страхувальником.

Прямі страховики це — прямі страхові компанії мають спеціальний підрозділ перестрахування та регулярно надають послуги на ринку.

Перестрахові брокери — це спеціалізовані посередники, які покладають безпосередній ризик страховика

на перестраховальну компанію. Зазвичай прямі страхові компанії користуються їхніми послугами [13].

Головною задачею перестрахування є перерозподіл ризиків. Ця особливість полягає в тому, що компанія може надавати страховим компаніям лише ті гарантії, які відповідають їх фінансовим можливостям [3]. Страховик не може досягти цього результату самостійно. Страхова компанія може здійснювати свої зобов'язання за допомогою перестрахування, тобто розподілу ризиків між собою та іншою страховою компанією. При перестрахуванні перестраховальник бере на себе значну

частину ризику або гарантії, тоді як решта ризиків, залишених цедентом, несе сам. Кожна перестраховальна компанія, як правило, має різне покриття. Тому страхові компанії, які перекладають ризики на перестрахування, збільшили свою толерантність до ризику вдвідесятеро.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи, слід зазначити, що попит на ринку перестрахування обумовлений стійким розвитком всього страхового ринку та окремих страхових компаній. Страхування охоплює великі, катастрофічні та сукупні можливості ризику; вирішує соціальні проблеми створення робочих місць та наповнює національний бюджет за допомогою оподаткування.

Порівняно з українським ринком, галузь перестрахування досить розвинена на світовому ринку. Тому поява професійних перестраховиків на українському страховому ринку є послідовною та необхідною умовою розвитку всієї української страхової галузі. Це момент, коли всім учасникам страхового ринку потрібно зрозуміти, що перестрахування є важливою та самостійною частиною страхового бізнесу, яка є важливим елементом страхової інфраструктури. Тільки професійні перестраховальники (які ніколи не ставали конкурентами страхових компаній) будуть надавати останніми послугами з захисту своїх інтересів, інвестиційних портфелів та страхувальників.

### Литература:

1. Александрова М. М. Страхування: навч. посіб. К.: ЦУЛ. 2002. 208 с.
2. Базилевич В. Д. Базилевич К. С. Страхова справа: навч. посіб. 3-тє вид. перероб і доп. Київ: Знання, 2008. 351 с.
3. Боженко А. С. Аналіз кон'юнктури ринку перестрахування і умовах волатильної світової економіки. Збірник наукових праць "Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України". 2017. № 38. С. 315—328.

4. Волошина А.П. Фактори розвитку перестраховування в Україні. Страхова справа. 2013. №1 (29). С. 43.
5. Воронков О. О. Конспект лекцій з курсу "Страховання". Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2017. 126 с.
6. Завада А. Страхование может стать локомотивом развития экономики. Финансовые услуги. 2014. № 5—6. С. 7—10.
7. Закон України "Про страхування" від 7 березня 1996 року № 85/96-ВР. Верховна Рада України: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 06.03.2023)
8. Кнейслер О. В. Ринок перестраховування в Україні: теоретико-методологічні доміанти формування та пріоритети розвитку: монографія. К.: Центр учбової літератури. 2015. 416 с.
9. Козьменко О. В. Аналіз розвитку світового ринку страхових послуг. Ефективна економіка. 2017. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2815> (дата звернення 06.03.2023).
10. Козьменко О. В. Нові вектори розвитку страхового ринку України: монографія. Суми: Університетська книга. 2015. 317 с.
11. Мних М. В. Перестраховування: посіб. для студ. вузів. — К.: Знання України. 2004. 96 с.
12. Пікус Р. В., Балицька М.В. Характеристика джерел забезпечення фінансової стійкості страхової компанії. Науково-практичний збірник №1. Финансовые услуги. 2017. С. 2—5.
13. Пікус Р. Міжнародний досвід діяльності страхових посередників. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2012. № 107-108. С. 20—23.
14. Практикум зі страхування: навчальний посібник / В.Д. Базилевич, К.С. Базилевич, Р.В. Пікус та ін.; за ред. В.Д. Базилевича. К.: Видавничо — поліграфічний центр "Київський університет". 2010. 479 с. С. 168-199.
15. Прокоф'єва О.В. Специфіка ринку перестраховування та особливості його формування. Страховий ринок України в умовах фінансової глобалізації. Збірник матеріалів Міжнародної науково — практичної конференції. 2012. Київ. С. 172—174.
16. Пфайффер К. Введение в перестрахование. М.: Анкил. 2000. 155 с.
17. Ротова Т. А. Управління прийнятими на страхування ризиками: Автореферат дис канд. екон. наук: 08. 04. 01. Київ, 2002. 16 с.
18. Козьменко О. В., Козьменко С. М., Васильєва Т. А. та ін. Страховий і перестраховий ринки в епоху глобалізації: моногр. Суми: Університетська книга. 2014. 388 с.
19. Mark Coleman. Reinsurers braced to withstand turbulent weather and financial storms. Global Reinsurance Highlights 2015. URL: <http://www.standardandpoors.com> (дата звернення 06.03.2023).
- perspektyvy rozvytku bankiv's'koi systemy Ukrainy", vol. 38, pp. 315—328.
4. Voloshyna, A.P. (2013), "Development factors of reinsurance in Ukraine", Strakhova sprava, vol. 1 (29), pp. 43.
5. Voronkov, O.O. (2017), Konspekt lektсий z kursu "Strakhuvannia" [Synopsis of lectures on the "Insurance" course], KhNUMH im. O. M. Beketova, Kharkiv, Ukraine.
6. Zavada, A. (2014), "Insurance can become the engine of economic development", Fynansovye usluhy, vol. 5—6, pp. 7—10.
7. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), The Law of Ukraine "On Insurance", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 25 Feb 2023).
8. Knejsler, O.V. (2015), Rynok perestrakhuvannia v Ukraini: teoretyko-metodolohichni dominanty formuvannia ta priority rozvytku [The reinsurance market in Ukraine: theoretical and methodological dominants of formation and development priorities], Tsentruchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
9. Koz'menko, O.V. and Abramitova, D.R. (2017), "Global insurance market trends", Efektyvna ekonomika, vol. 3, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2815> (Accessed 25 Feb 2023).
10. Koz'menko, O.V. Koz'menko, S.M. and Vasyl'ieva, T.A. (2015), Novi vektory rozvytku strakhovoho rynku Ukrainy [New vectors of development of the insurance market of Ukraine], Universytets'ka knyha, Sumy, Ukraine.
11. Mnykh, M.V. (2004), Perestrakhuvannia [Reinsurance], Znannia Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
12. Pikus R.V. and Balyts'ka M.V. (2017), "Sources of insurance companies' financial stability provision characteristics", Naukovo-praktychnyj zbirnyk, vol. 1, pp. 2—5.
13. Pikus, R. and Tereschenko, O. (2012), "International experience of insurance intermediaries", Visnyk Kyiv's'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika, vol. 107—108, pp. 20—23.
14. Bazylevych, V.D. Bazylevych, K.S. and Pikus, R.V. (2010), Praktykum zi strakhuvannia [Workshop on insurance: study guide], Vydavnycho-polihrafichnyj tsentr "Kyiv's'kyj universytet", Kyiv, Ukraine, pp. 168—199.
15. Prokof'ieva, O.V. (2012), "Specifics of the reinsurance market and peculiarities of its formation", Strakhovyj rynek Ukrainy v umovakh finansovoi hlobalizatsii. Zbirnyk materialiv Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [The insurance market of Ukraine in the conditions of financial globalization. Collection of materials of the International Scientific and Practical Conference], Kyiv, Ukraine, pp. 172—174.
16. Pfajffer, K. (2000), Vvedenye v perestrakhovanye [Introduction to reinsurance], Ankiyl, Moscow, Russia.
17. Rotova, T.A. (2002), "Management of risks accepted for insurance", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Kyiv, Ukraine.
18. Koz'menko, O.V. Koz'menko, S.M. and Vasyl'ieva, T.A. (2014), Strakhovyj i perestrakhovyj rynky v epokhu hlobalizatsii [Insurance and reinsurance markets in the era of globalization], Universytets'ka knyha, Sumy, Ukraine.
19. Coleman, M. (2015), "Reinsurers braced to withstand turbulent weather and financial storms", Global Reinsurance Highlights, available at: <http://www.standardandpoors.com> (Accessed 25 Feb 2023).

## References:

1. Aleksandrova, M.M. (2002), Strakhuvannia [Insurance], TsUL, Kyiv, Ukraine.
2. Bazylevych, V.D. and Bazylevych K.S. (2008), Strakhova sprava [Insurance case], Znannia, Kyiv, Ukraine.
3. Bozhenko, A.S. (2017), "Analysis of the conjuncture of the reinsurance market and the conditions of the volatile world economy", Zbirnyk naukovykh prats' "Problemy i

Стаття надійшла до редакції 08.03.2023 р.



В. І. Рошило,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування, Чернівецький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9361-9632>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.84

## СУЧАСНИЙ СТАН БОРГОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

V. Roshylo,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

### CURRENT STATE OF DEBT SECURITY OF UKRAINE

**Сучасний стан розвитку України як суверенної, незалежної та демократичної держави характеризується нестабільністю, невизначеністю та наявністю значних дестабілізуючих чинників, що деструктивно впливають на процеси і явища, які відбуваються в економіці, політиці та суспільстві. Особливо гостро проблеми соціально-економічного розвитку постали у фінансовій сфері, яка систематично зазнає руйнівного впливу зі сторони кризових ситуацій та хронічного дефіциту фінансових ресурсів, внаслідок чого поглиблюється боргова залежність країни від зовнішніх і внутрішніх позичальників, що, своєю чергою, призводить до зниження рівня боргової безпеки держави. У статті досліджено наукові підходи до визначення сутності боргової безпеки держави, окреслено особливості та проблеми її забезпечення в Україні, а також з'ясовано основні ризики і загрози. Виявлено зростаючі тенденції щодо накопичення державного боргу. Доведено, що в Україні зафіксовано критично низький рівень боргової безпеки, а основні параметри її індикаторів знаходяться у критичних межах. На підставі проведених у статті емпіричних досліджень здійснено розрахунок рівня боргової безпеки України за період з 2017 р. по 2021 р., оптимальне значення якого не повинно опускатися нижче 60 %. З'ясовано, що значення інтегрального показника рівня боргової безпеки впродовж аналізованого періоду зафіксовано на рівні 16,99–28,76 %, що становить значну загрозу. Окреслено основні напрямки забезпечення оптимального рівня боргової безпеки, серед найбільш вагомих із яких є: необхідність удосконалення боргової політики держави, системи управління державним боргом та нормативно-правового забезпечення у сфері управління державним боргом; необхідність посилення контролю за виконанням боргової політики, а також за наданням гарантованих державою кредитів; встановлення обмеження на здійснення запозичень на внутрішньому ринку в іноземній валюті; фіксація загального рівня зовнішнього боргу на позначці 50 %; необхідність перегляду методики оцінювання рівня боргової безпеки України та розширення переліку індикаторів.**

*The current state of development of Ukraine as a sovereign, independent and democratic state is characterized by instability, uncertainty and the presence of significant destabilizing factors that have a destructive effect on the processes and phenomena occurring in the economy, politics and society. The problems of socio-economic development are particularly acute in the financial sphere, which is systematically affected by crisis situations and a chronic shortage of financial resources, as a result of which the country's debt dependence on foreign and domestic borrowers deepens, which,*

*in turn, leads to a decrease in the level of debt security state The article examines scientific approaches to determining the essence of the state's debt security, outlines the features and problems of its provision in Ukraine, and also identifies the main risks and threats. Growing trends in the accumulation of public debt have been revealed. It has been proven that Ukraine has a critically low level of debt security, and the main parameters of its indicators are within critical limits. Based on the empirical research conducted in the article, the debt security level of Ukraine was calculated for the period from 2017 to 2021, the optimal value of which should not fall below 60%. It was found that the value of the integral indicator of the level of debt security during the analyzed period was recorded at the level of 16.99–28.76%, which represents a significant threat. The main directions of ensuring the optimal level of debt security are outlined, among the most important of which are: the need to improve the state's debt policy, the system of public debt management, and regulatory and legal support in the field of public debt management; the need to strengthen control over the implementation of the debt policy, as well as over the provision of state-guaranteed loans; establish restrictions on borrowing on the domestic market in foreign currency; fixing the total level of external debt at 50%; the need to revise the methodology for assessing Ukraine's debt security level and expand the list of indicators.*

*Ключові слова: борг, боргова безпека, індикатори, ризики, загрози, механізм забезпечення.  
Key words: debt, debt security, indicators, risks, threats, security mechanism.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Посилення процесів глобалізації та зміна світогосподарського порядку зумовлюють переформатування існуючих підходів до розподілу світових ресурсів, внаслідок чого країни із високим рівнем розвитку займають домінуючі позиції та чинять вагомий вплив на країни транзитивного типу, що неспроможні вчасно і якісно протидіяти викликам і небезпекам сучасності. За таких обставин формуються тенденції залежності країн із трансформаційною економікою від високо розвинутих країн. Україна у даному аспекті не є виключенням, адже за основними показниками соціально-економічного розвитку належить до країн транзитивного типу, де спостерігається поглиблення боргового навантаження та боргової залежності від зовнішніх та внутрішніх кредиторів. Стрімке зростання державного боргу істотно погіршує стан боргової безпеки та призводить до інтенсифікації негативних процесів в соціально-економічній сфері, а також до дефіциту державного бюджету. Окреслені тенденції доводять надзвичайну вагомість та актуальність обраної проблематики та обумовлюють необхідність поглибленого дослідження сучасного стану боргової безпеки України.

## ОГЛЯД ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемні аспекти дослідження боргової безпеки України знайшли своє відображення у працях провідних науковців, що здійснюють наукові розвідки у сфері безпекознавства. Зокрема, варто відмітити вагомий здобуток щодо окреслення сутності боргової безпеки України, зроблені Н. Сіренко, А. Полторак, О. Мельник, А. Луценко та Л. Борисенко [1, с. 209], які боргову безпеку держави трактують як стан захищеності фінансової системи держави від системних ризиків боргової залежності. При цьому, науковці достатньо критично оцінюють наявну методикку розрахунку рівня боргової без-

пеки України та стверджують, що вона потребує перегляду та удосконалення з огляду на появу нових системних ризиків і небезпек сучасності.

Водночас, М. Вінічук [2, с. 50] стверджує, що під борговою безпекою варто розуміти такий оптимальний рівень внутрішньої та зовнішньої заборгованості з урахуванням вартісних показників її обслуговування, а також ефективності внутрішніх та зовнішніх запозичень й формування оптимального співвідношення між ними, який спроможний забезпечити вирішення соціально-економічних потреб та стабільне функціонування фінансової системи країни. При цьому, науковиця сформулювала основні чинники впливу на рівень боргової безпеки України, серед яких найбільш вагомими є: (1) нормативно-правове забезпечення проблем формування державного боргу та управління запозиченнями; (2) формування структури, обсягів та динаміки державного боргу й боргових зобов'язань; (3) ефективність регулювання боргових інструментів; (4) контроль за валютним курсом та стимулювання зростання ВВП країни; (5) необхідність удосконалення системи управління державним боргом.

Натомість, Н. Гусаревич, О. Конак та С. Ткаченко [3, с. 79–80] переконують, що наявність боргових зобов'язань в країні поряд із негативним впливом має позитивні наслідки, оскільки виявляються додаткові джерела фінансування економічного розвитку та вирішення певних фінансово-економічних питань, а також одержується можливість покриття дефіциту бюджету. Саме розуміння сутності боргової безпеки вчені тлумачать як один із елементів національних інтересів держави та підсистему її економічної безпеки.

А. Нечипоренко та А. Мамалига [4, с. 192] боргову безпеку держави визначають як рівень державної заборгованості, за якого країна спроможна забезпечити стійке функціонування національної економіки й недопущення критичного накопичення боргових зобов'язань

**Таблиця 1. Перелік індикаторів боргової безпеки України та їх допустимі межі**

№ за/п	Індикатор	Порогові значення показника		
		Оптимальне	Незадовільне	Критичне
1.	Відношення обсягу державного та гарантованого державою боргу до ВВП, %	20	40	60
2.	Відношення обсягу валового зовнішнього боргу до ВВП, %	40	55	70
3.	Середньозважена дохідність облігацій внутрішньої державної позики на первинному ринку, %	4	7	11
4.	Індекс EMBI (Emerging Markets Bond Index) + Україна	200	500	1000
5.	Відношення обсягу офіційних міжнародних резервів до обсягу валового зовнішнього боргу, %	50	41	20

Джерело: сформовано автором на основі [7].

та, водночас, стверджують, що ключовими загрозами борговій безпеці України є: (1) недосконалість чинного законодавства в частині формування, обслуговування та погашення державного боргу; (2) обмеженість фінансово-боргових інструментів щодо державних запозичень; (3) недосконалість механізму управління кредитними ресурсами; (4) низький рівень фінансової спроможності країни щодо погашення боргових зобов'язань; (5) відсутність механізму страхування боргів.

Зниження рівня боргової безпеки країни та посилення її залежності від позичальників, на думку М. Вітюк [5, с. 42—43], є вагомим дестабілізуючим чинником, адже зростання державного боргу має істотний вплив на стан державних фінансів, грошового обігу, інвестиційної привабливості та міжнародного співробітництва.

Л. Меренкова [6, с. 709] власні наукові дослідження спрямував у напрямку виявлення шляхів підвищення рівня боргової безпеки України, серед найбільш оптимальних із яких пропонує вдосконалити механізм нормативно-правового регулювання процесу залучення державних запозичень та боргової політики держави, розширити перелік індикаторів, за допомогою яких проводиться оцінка параметрів боргової безпеки, розробити єдину методику моніторингу й оцінювання боргових ризиків, розробити стратегію управління державним боргом.

Проте, зважаючи на значний науковий доробок, досі залишаються невирішеними проблеми врегулювання державних запозичень, управління державним боргом та не існує ефективних методів підвищення рівня боргової безпеки України. Зважаючи на зазначене, дослідження сучасного стану боргової безпеки України набуває особливої гостроти та актуальності.

## МЕТА СТАТТІ

Зростаючі тенденції щодо накопичення боргових зобов'язань України зумовлюють істотне зниження рівня боргової безпеки, що особливо посилилося в умовах глобалізації та поглиблення суспільно-політичної та соціально-економічної нестабільності на фоні повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України. Очевидно, що проблеми забезпечення боргової безпеки за таких обставин значно загострилися та потребують поглибленого вивчення. Метою статті є

теоретико-прикладні обґрунтування сучасного стану та тенденцій боргової безпеки України.

## ОСНОВНИЙ МАТЕРІАЛ І РЕЗУЛЬТАТИ

Існуючі виклики та небезпеки сучасності створили в Україні безпрецедентну фінансово-економічну кризу, наслідки якої завдають значної шкоди фінансовій системі країни. Неспроможність вчасно та ефективно протидіяти ризикам і загрозам зумовлює нестабільність фінансово-економічних процесів та явищ, внаслідок чого виникає дефіцит фінансових ресурсів, на покриття яких спрямовуються кошти, запозичені у зовнішніх та внутрішніх кредиторів та формується державний борг. Своєю чергою, зростання обсягів державного боргу являється однією із загроз економічній та фінансовій безпеці держави та потребує пошуку ефективних методів зміцнення боргової безпеки країни.

Відповідно до Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України [7] боргова безпека є підсистемою фінансової компоненти економічної безпеки держави та визначається як відповідний рівень внутрішньої та зовнішньої заборгованості, що враховує вартість її обслуговування, ефективність використання запозичень та оптимальне співвідношення між ними, який дозволяє задовільнити усі соціально-економічні потреби та не становить загрозу суверенітету держави та її фінансовій системі. Даним нормативно-правовим актом регламентовано перелік індикаторів, що передбачені для оцінювання рівня боргової безпеки України, а також їх допустимі межі, які систематизуємо у табл. 1.

Відповідні дослідження, що здійснені у напрямку проведення емпіричних розрахунків значень індикаторів боргової безпеки в Україні впродовж 2017—2022 рр. (табл. 2) та щодо розрахунку інтегрального показника боргової безпеки, засвідчують надто низькі значення параметрів боргової безпеки в країні та обумовлюють необхідність пошуку ефективних методів протидії ризикам, загрозам, викликам і небезпекам.

Детальний аналіз рівня боргової безпеки (рис. 1) дозволяє виявити його зниження у 2018 р. порівняно із 2017 р. із 19,66 % до 16,99 %. Однак, починаючи із 2019 р. спостерігається зростаючий тренд щодо зміцнення боргової безпеки України, рівень якої у 2021 р. зафіксовано на позначці 28,76 %.

**Таблиця 2. Стан та тенденції зміни індикаторів боргової безпеки України та інтегрального показника рівня боргової безпеки у 2017–2021 рр.**

№ за/п	Індикатор	Роки				
		2017	2018	2019	2020	2021
1.	Відношення обсягу державного та гарантованого державою боргу до ВВП, %	61,5	52,2	44,3	60,9	48,9
2.	Відношення обсягу валового зовнішнього боргу до ВВП, %	102,9	87,6	79,2	83,9	35,76
3.	Середньозважена дохідність облігацій внутрішньої державної позики на первинному ринку, %	10,3	17,8	12,4	10,2	10,2
4.	Індекс EMBI (Emerging Markets Bond Index) + Україна	574	571	607	1084	1082
5.	Відношення обсягу офіційних міжнародних резервів до обсягу валового зовнішнього боргу, %	16,2	18,2	20,8	23,1	19,3
6.	Рівень боргової безпеки	19,66	16,99	24,52	24,89	28,76

Джерело: сформовано автором на основі [8–11; 12, с. 112; 13].

В даному контексті незначні зростаючі тренди не доводять істотного покращення стану боргової захищеності фінансової системи країни від дестабілізуючого впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Зважаючи на те, що оптимальне значення рівня боргової безпеки в сучасних умовах допускається на рівні 60 %, то ми спостерігаємо ситуацію, за якої параметри безпеки щодо державного боргу не досягають навіть критично можливого значення, що доводить значну залежність України від зовнішніх та внутрішніх позичальників.

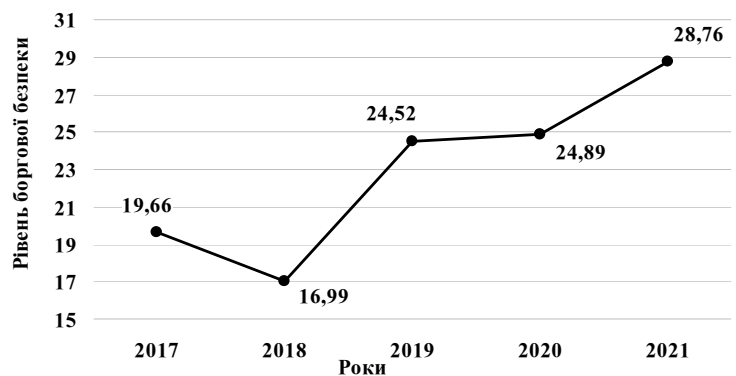
Окреслені тенденції обумовлюють необхідність прийняття ефективних заходів щодо протидії ризикам і загрозам борговій безпеці та в напрямку її зміцнення. В даному напрямку існує достатньо велика кількість напрацювань, що дозволяють узагальнити певні рекомендаційні пропозиції щодо забезпечення та зміцнення боргової безпеки в умовах сьогодення, зокрема, необхідним виявляється:

- 1) удосконалення боргової політики держави та посилення контролю за її виконанням;
- 2) встановлення обмеження на здійснення запозичень на внутрішньому ринку в іноземній валюті;
- 3) фіксація загального рівня зовнішнього боргу на позначці 50 %, що сприятиме зменшенню валютного ризику;
- 4) оптимізація структури державного боргу, зокрема щодо встановлення співвідношень між довгостроковими та короткостроковими запозиченнями;
- 5) активізація діяльності ринку внутрішніх запозичень;
- 6) встановлення жорсткого контролю за наданням гарантованих державою кредитів;
- 7) удосконалення системи управління державним боргом;
- 8) удосконалення нормативно-правового забезпечення у сфері управління державним боргом;
- 9) перегляд існуючої методики оцінювання рівня боргової безпеки України та розширення переліку індикаторів.

В результаті реалізації запропонованих заходів створюється передумови для зростання рівня боргової безпеки та стане можливим поступове та стабільне досягнення бажаних результатів щодо управління державним боргом.

### ВИСНОВКИ

Таким чином, проведені дослідження сучасного стану боргової безпеки в Україні дозволили встановити, що її сутність полягає у досягненні оптимального рівня внутрішньої та зовнішньої заборгованості, яка враховує вартісні показники її обслуговування, ефективність внутрішніх та зовнішніх запозичень й формування оптимального співвідношення між ними, за якого досягається можливість забезпечення розв'язання проблем соціально-економічного характеру, а також створюються належні умови для стабільного функціонування фінансової системи країни. В процесі дослідження виявлено вкрай низькі значення інтегрального показника рівня боргової безпеки України, який впродовж 2017–2021 рр. коливається в межах 16,99–28,76% при оптимально допустимому значенні у 60 %. Одержані результати дають підстави стверджувати, що проблема зростання державного боргу істотно загострилася, а забезпечення оптимального рівня боргової безпеки потребує розроблення комплексу додаткових заходів щодо нормативно-право-



**Рис. 1. Динаміка рівня боргової безпеки України у 2017–2021 рр.**

Джерело: сформовано на основі [8–11; 12, с. 112; 13].

вого регулювання та управління державним боргом. З метою виходу із кризової ситуації запропоновано здійснити удосконалення боргової політики держави, системи управління державним боргом та нормативно-правового забезпечення у сфері управління державним боргом. Не менш важливим залишається необхідність посилення контролю за виконанням боргової політики, а також за наданням гарантованих державою кредитів.

## Література:

1. Сіренко Н.М., Полторак А.С., Мельник О.І., Луценко А.С., Борисенко Л.М. Інноваційні підходи до оцінювання й прогнозування рівня боргової безпеки України. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2020. № 3 (34). С. 207—218.

2. Вінчук М.В. Боргова безпека України в системі зміцнення економічної безпеки держави. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2017. № 1. С. 46—62.

3. Гусаревич Н.В., Конач О.О., Ткаченко С.В. Боргова безпека України. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 78—83.

4. Нечипоренко А.В., Мамалига А.В. Боргова безпека України: сутність та сучасний стан. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2019. Вип. 2. С. 188—201.

5. Вітюк М.С. Вплив обсягу державного боргу на рівень боргової безпеки України. Tendenze attuali della moderna ricerca scientifica. 2020. С. 42—44.

6. Меренкова Л. Боргова безпека України: теоретичні засади, стан, перспективи. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2018. Вип. 15. С. 704—712.

7. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 р. № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>.

8. Державний та гарантований державою борг, 2017—2022 рр. Міністерство фінансів України. URL: [https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fmof.gov.ua%2Fstorage%2Ffiles%2F%25D0%25B1%25D0%25BE%25D1%2580%25D0%25B3%252031\\_12\\_2022%2520%25D0%25BC%25D0%25BB%25D1%2580%25D0%25B4\\_\(1\).xlsx&wdOrigin=BROWSELINK](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fmof.gov.ua%2Fstorage%2Ffiles%2F%25D0%25B1%25D0%25BE%25D1%2580%25D0%25B3%252031_12_2022%2520%25D0%25BC%25D0%25BB%25D1%2580%25D0%25B4_(1).xlsx&wdOrigin=BROWSELINK).

9. Валовий внутрішній продукт України, 2017-2022 рр. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/2022/>.

10. Валовий зовнішній борг України, 2017-2022 рр. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/foreigndebt/2018/>.

11. Петик Л.О., Лопушанський Р.В., Лука П.В. Оцінка рівня боргової безпеки України та пріоритетні напрями її зміцнення. БізнесІнформ. 2021. № 11. С. 357—362.

12. Фомініх М.В., Парфенюк А.С. Оцінка рівня боргової безпеки України та напрями її зміцнення. Наукові записки Національного університету "Острозька Академія". 2021. № 21 (949). С. 109—113.

13. Кубах Т.Г., Рябушка Л.Б. Боргова безпека України: теоретична та практична складова. Ефективна економіка. 2022. № 5. С. 1—12. URL: DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.95.

## References:

1. Sirenko, N.M., Poltorak, A.S., Melnyk, O.I., Lutsenko, A.S. and Borysenko, L.M. (2020), "Innovative approaches to assessing and forecasting the level of debt security of Ukraine", *Finansovo-kredytna dijajlnistj: problemy teoriji i praktyky*, vol. (34), pp. 207—218.

2. Vinichuk, M.V. (2017), "Debt security of Ukraine in the system of strengthening the economic security of the state", *Naukovyj visnyk Ljvivs'kogho derzhavnogho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. 1, pp. 46—62.

3. Husarevich, N.V., Konak, O.O. and Tkachenko, S.V. (2019), "Debt security of Ukraine", *Investyciji: praktyka ta dosvid*, vol. 24, pp. 78—83.

4. Nechiporenko, A.V. and Mamalyga, A.V. (2019), "Debt security of Ukraine: essence and current state", *Zbirnyk naukovykh pracj Universytetu derzhavnoji fiskal'noji sluzhby Ukrajinj*, vol. 2, pp. 188—201.

5. Vityuk, M.S. (2020), "The influence of the amount of public debt on the level of debt security of Ukraine", *Tendenze attuali della moderna ricerca scientifica*, pp. 42—44.

6. Merenkova, L. (2018), "Debt security of Ukraine: theoretical foundations, state, prospects", *Naukovyj visnyk Mukachiv'skogho derzhavnogho universytetu*, vol. 15, pp. 704—712.

7. The Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2013), Order "On the approval of Methodological recommendations for calculating the level of economic security of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> (Accessed 20 February 2023).

8. The Ministry of Finance of Ukraine (2022), "State and state-guaranteed debt, 2017-2022", available at: [https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fmof.gov.ua%2Fstorage%2Ffiles%2F%25D0%25B1%25D0%25BE%25D1%2580%25D0%25B3%252031\\_12\\_2022%2520%25D0%25BC%25D0%25BB%25D1%2580%25D0%25B4\\_\(1\).xlsx&wdOrigin=BROWSELINK](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fmof.gov.ua%2Fstorage%2Ffiles%2F%25D0%25B1%25D0%25BE%25D1%2580%25D0%25B3%252031_12_2022%2520%25D0%25BC%25D0%25BB%25D1%2580%25D0%25B4_(1).xlsx&wdOrigin=BROWSELINK) (Accessed 20 February 2023).

9. The Ministry of Finance of Ukraine (2022), "Gross domestic product of Ukraine, 2017-2022", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/2022/> (Accessed 20 February 2023).

10. The Ministry of Finance of Ukraine (2022), "Gross foreign debt of Ukraine, 2017—2022", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/foreigndebt/2018/> (Accessed 20 February 2023).

11. Petyk, L.O., Lopushanskyi, R.V. and Luka, P.V. (2021), "Assessment of Ukraine's debt security level and priority directions for its strengthening", *BusinessInform*, vol. 11, pp. 357—362.

12. Fominykh, M.V. and Parfeniuk, A.S. (2021), "Assessment of the level of debt security of Ukraine and directions for its strengthening", *Naukovi zapysky Nacional'nogho universytetu "Ostrozjka Akademiya"*, vol. 21 (949), pp. 109—113.

13. Kubakh, T.G. and Ryabushka, L.B. (2022), "Debt security of Ukraine: theoretical and practical component", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, pp. 1—12.

*Стаття надійшла до редакції 08.03.2023 р.*

УДК 338.4:339.1

Л. М. Мільман,  
к. е. н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут  
Державного торговельно-економічного університету  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3700-1264>

А. В. Корюгін,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування,  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3408-1905>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.89

# ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ У РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОЇ ТА ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

L. Milman,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Marketing and International Logistics,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics  
A. Koriuhin,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management, Finance,  
Banking and Insurance, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

DIGITAL MARKETING IN THE DEVELOPMENT OF ACTIVITIES OF ENTITIES OF THE HOTEL,  
RESTAURANT AND TOURIST INDUSTRY

*У статті висвітлено особливості цифрового маркетингу у розвитку діяльності суб'єктів готельно-ресторанної та туристичної індустрії. Виявлено, що використання різноманітних інструментів цифрового маркетингу сприяє формуванню позитивного сприйняття готельно-ресторанних та туристичних локацій, ефективному просуванню брендів та позиціонуванню компаній цієї галузі як клієнтоорієнтованих. З'ясовано, що на сьогодні широко застосовуються такі інструменти цифрового маркетингу для розвитку готельно-ресторанної та туристичної індустрії як SEO, SEM, SMM (інструменти, які забезпечують інтерактивність, ефективність та динамічність маркетингової діяльності); маркетинг впливу, контент-маркетинг, реклама на цифрових ресурсах (інструменти, покликані забезпечити доступність і гнучкість маркетингових компонентів). Виділено переваги цифрового маркетингу у розвитку діяльності суб'єктів готельно-ресторанної та туристичної індустрії. З'ясовано, що цифровий маркетинг надає точну інформацію про особливості споживачів і дозволяє відстежити їх поведінку, отримуючи можливість оптимізувати маркетингові кампанії в режимі реального часу. Встановлено, що найперспективнішими інструментами цифрового маркетингу доцільно відзначити соціальні мережі, де позиціонування послуг суб'єктів готельно-ресторанної та туристичної індустрії передбачає роботу з соціальними ресурсами, створення контенту, забезпечення залучення користувачів і націлювання відгуків на інших потенційних споживачів. Визначено, що цифровий маркетинг дозволяє суб'єктам го-*

**тельно-ресторанної та туристичної індустрії адаптувати послуги під потреби потенційних споживачів, а також забезпечує швидке реагування на зміни ринку. З'ясовано, що для готельно-ресторанного та туристичного бізнесу цифровий маркетинг є важливою складовою успіху та передумовою для конкурентоспроможної діяльності.**

**The article highlights the peculiarities of digital marketing in the development of the activities of the subjects of the hotel, restaurant and tourism industry. It was found that the use of various digital marketing tools contributes to the formation of a positive perception of hotel-restaurant and tourist locations, effective promotion of brands and positioning of companies in this industry as customer-oriented. It was found that such digital marketing tools as SEO, SEM, SMM (tools that ensure interactivity, efficiency and dynamism of marketing activities) are widely used today for the development of the hotel, restaurant and tourism industry; influence marketing, content marketing, advertising on digital resources (tools designed to ensure the availability and flexibility of marketing components). The advantages of digital marketing in the development of the activities of subjects of the hotel, restaurant and tourism industry are highlighted. It was found that digital marketing provides accurate information about the characteristics of consumers and allows tracking their behavior, giving the opportunity to optimize marketing campaigns in real time. It has been established that the most promising tools of digital marketing are social networks, where the positioning of the services of subjects of the hotel, restaurant and tourism industry involves working with social resources, creating content, ensuring user engagement and targeting feedback to other potential consumers. It was determined that digital marketing allows the subjects of the hotel, restaurant and tourism industry to adapt services to the needs of potential consumers, and also provides a quick response to market changes. It was found that for the hotel, restaurant and tourism business, digital marketing is an important component of success and a prerequisite for competitive activity.**

*Ключові слова: цифровий маркетинг, готельно-ресторанна та туристична індустрія, бізнес, послуги.  
Key words: digital marketing, hotel and restaurant and tourism industry, business, services.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах розвитку готельно-ресторанної та туристичної індустрії все більшого значення набуває цифровий маркетинг, необхідність якого виявляється у встановленні довгострокових та ефективних взаємозв'язків між цільовими групами послуг, що надають суб'єкти цієї індустрії та об'єктами готельно-ресторанної та туристичної діяльності. Сучасна концепція цифрового маркетингу складається з підходу, орієнтованого на споживача, де вони з власними потребами, бажаннями та цінностями є основними векторами для побудови маркетингових стратегій для розвитку та просування послуг суб'єктів готельно-ресторанної та туристичної індустрії. Потреба у цифровому маркетингу виникає з огляду на те, що традиційні методи маркетингу не можуть самостійно забезпечити ефективний трафік, впізнаваність бренду та розширення цільової аудиторії суб'єктів готельно-ресторанної та туристичної індустрії. Крім того, сучасні споживачі готельно-ресторанних та туристичних послуг широко використовують цифрові технології, приймаючи рішення про подорожі та вибираючи напрямки, самостійно планують та бронюють туристичні поїздки, складають туристичні маршрути завдяки туристичним фірмам та сайтам цих фірм, бронюють номери у готелях, місця у ресторанах. Зазначені аспекти важливості цифрового маркетингу у розвитку суб'єктів готельно-ресторанної та туристичної індустрії зумовлюють актуальність тематики цієї статті.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Окремі питання ролі цифрового маркетингу у розвитку суб'єктів готельно-ресторанної та туристичної індустрії є предметом досліджень багатьох вчених, зокрема ґрунтовні дослідження у цьому напрямку здійснюють М. Адамовська, Б. Андріліч, Н. Балацька, Л. Демидчук, Т. Зубко, А. Лук'янець, О. Луценко, Н. Петрищенко, Л. Радкевич, Ю. Робул, Д. Сапожник, Н. Серогіна та інші.

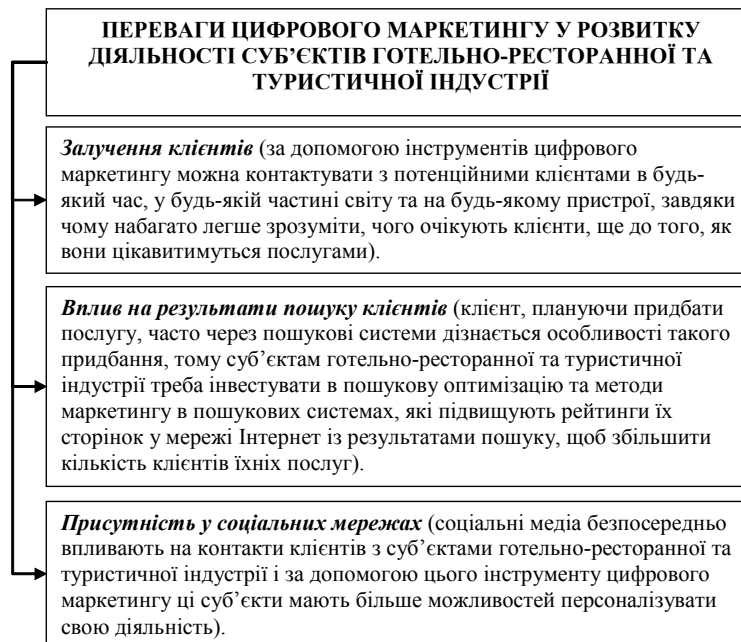
Проте, доцільно зауважити, що питання цифрового маркетингу у розвитку діяльності суб'єктів готельно-ресторанного та туристичного бізнесу є не до кінця вивченими, зокрема з позиції практичного аспекту.

## МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у висвітленні особливостей цифрового маркетингу у розвитку діяльності суб'єктів готельно-ресторанної та туристичної індустрії.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На сучасному етапі цифровий маркетинг пропонує численні можливості для просування послуг, які надають суб'єкти готельно-ресторанної та туристичної індустрії. Використання різноманітних інструментів цифрового маркетингу сприяє формуванню позитивного сприйняття готельно-ресторанних та туристичних



**Рис. 1. Ключові переваги цифрового маркетингу у розвитку діяльності суб'єктів готельно-ресторанної та туристичної індустрії**

Джерело: удосконалено авторами на основі [4].

локацій, ефективному просуванню брендів та позиціонуванню компаній цієї галузі як клієнтоорієнтованих. Цифровий маркетинг дозволяє персоналізувати рекламні кампанії, показувати, які послуги викликали найбільший інтерес у споживачів і відображати результати маркетингових кампаній у реальному часі.

За останні роки під впливом цифровізації готельно-ресторанний та туристичний бізнес в Україні та світі реформувався та інтегрувався з цифровим маркетингом. Нові якісні форми призвели до появи інноваційних віртуальних методів просування послуг суб'єктів цієї індустрії, які перейшли у віртуальну площину. Це дало змогу сформувати нові цільові групи, підвищити попит на готельно-ресторанні та туристичні послуги [1].

Цифрова інтеграція послуг суб'єктів готельно-ресторанної та туристичної індустрії передбачає спрощення надання таких послуг за допомогою чат-ботів і штучного інтелекту та захист за допомогою технологій розпізнавання голосу, фото, відео та аудіо [2].

На сьогодні широко застосовуються такі інструменти цифрового маркетингу для розвитку готельно-ресторанної та туристичної індустрії як [3]:

1) SEO, SEM, SMM — інструменти, які забезпечують інтерактивність, ефективність та динамічність маркетингової діяльності;

2) маркетинг впливу, контент-маркетинг, реклама на цифрових ресурсах — інструменти, покликані забезпечити доступність і гнучкість маркетингових компонентів.

З огляду на це, доцільно зауважити, що цифровий маркетинг стає все більш важливим у діловому житті загалом і особливо у розвитку діяльності суб'єктів готельно-ресторанної та туристичної індустрії.

Цифровізація також полегшує суб'єктам готельно-ресторанної та туристичної індустрії зв'язок із потенційними клієнтами. Практика засвідчує, що тепер суб'єкти цього виду економічної діяльності можуть впроваджувати різні стратегії цифрового маркетингу, щоб підви-

щити обізнаність про свої послуги, охопити значно більшу аудиторію та пропонувати ексклюзивні пропозиції, які надихатимуть і спонукатимуть споживачів до користування послугами. Цифровий маркетинг у розвитку діяльності суб'єктів готельно-ресторанної та туристичної індустрії має ряд переваг, важливі із яких доцільно представити на рис. 1.

Таким чином, доцільно відзначити, що цифровий маркетинг — це ефективний інструмент збільшення обсягів послуг, що надаються суб'єктами готельно-ресторанної та туристичної індустрії. На сьогодні відомі такі різновиди цифрового маркетингу як маркетинг у соціальних мережах, контент-маркетинг, впливовий маркетинг і афілійований маркетинг. Ці різновиди цифрового маркетингу складають маркетинговий комплекс, який дозволяє суб'єктам готельно-ресторанної та туристичної індустрії позиціонувати свої послуги в глибоко сегментованих і цільових ринках цього виду економічної діяльності, охоплюючи, таким чином, широку аудиторію.

Цифровий маркетинг сприяє збільшенню залученості клієнтів, обміну досвідом, пошуку нових ефективних маркетингових каналів. З розвитком мережі Інтернет кожен потенційний споживач послуг, які надають суб'єкти готельно-ресторанної та туристичної індустрії, може отримати повну інформацію про такі послуги. Цифровий маркетинг надає також точну інформацію про особливості споживачів і дозволяє відстежити їх поведінку, отримуючи можливість оптимізувати маркетингові кампанії в режимі реального часу [5].

Мобільні додатки з широким охопленням аудиторії є постійним орієнтиром для споживачів послуг, що надаються суб'єктами готельно-ресторанної та туристичної індустрії. Платформа Google позитивно зарекомендувала себе як Інтернет-авторитет у всьому. Вона дозволяє обчислювати значення SEO сайтів суб'єктів готельно-ресторанної та туристичної індустрії. Окрім того,



завдяки передовим технологіям кожен потенційний споживач готельно-ресторанних та туристичних послуг отримує можливість шукати такі послуги за власними інтересами та потребами. Зростаюча потреба в швидкому реагуванні в соціальних мережах задовольняється за допомогою практичних інструментів, таких як Facebook Messenger або чат-ботів [6].

Варто зауважити, що суб'єкти готельно-ресторанної та туристичної індустрії все частіше використовують цифровий маркетинг у соціальних мережах, щоб інформувати потенційних споживачів про послуги. Так, цифровий маркетинг цього виду економічної діяльності повинен включати [7]: наявність сайту та ознак брендності; CRM-систему; продаж через мережу Інтернет (перевбудовання на маркет-пласе, власний online-магазин); систему належного збору, збереження та обробки інформації; оптимізацію пошуку; прямі цифрові комунікації; рекламу через мережу Інтернет та посередників; інтегрованість із соціальними мережами; цифровізацію утворення ціни; централізоване управління маркетингом; використання штучного інтелекту під час створення власного цифрового досвіду.

Так, найперспективнішими інструментами цифрового маркетингу доцільно відзначити соціальні мережі, де позиціонування послуг суб'єктів готельно-ресторанної та туристичної індустрії передбачає роботу з соціальними ресурсами, створення контенту, забезпечення залучення користувачів і націлювання відгуків на інших потенційних споживачів [8].

Цифровий маркетинг надає чудову можливість суб'єктам готельно-ресторанної та туристичної індустрії просувати та продавати свої послуги і будувати довгострокові відносини зі своїми клієнтами. Використовуючи цифровий маркетинг в готельно-ресторанній та туристичній індустрії, власники бізнесу можуть залучити більше споживачів своїх послуг за допомогою привабливих пропозицій, які надає можливість розробити та реалізувати цифровий маркетинг.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, результати проведених досліджень дозволяють визначити, що цифровий маркетинг забезпечує розвиток діяльності суб'єктів готельно-ресторанної та туристичної індустрії. Соціальні мережі, веб-сайти та онлайн-реклама є важливими інструментами цифрового маркетингу для охоплення потенційних клієнтів. На сьогодні широко використовують такі різновиди цифрового маркетингу як SEO, SMM та маркетинг електронною поштою. Цифровий маркетинг дозволяє суб'єктам готельно-ресторанної та туристичної індустрії адаптувати послуги під потреби потенційних споживачів, а також забезпечує швидке реагування на зміни ринку. Тому для готельно-ресторанного та туристичного бізнесу цифровий маркетинг є важливою складовою успіху та передумовою для конкурентоспроможної діяльності.

### Література:

1. Лук'янець А. В. Луценко О. І. Застосування графічного дизайну у цифровому маркетингу туристичного бізнесу. Таврійський науковий вісник. Серія: економіка. 2021. № 10. С. 57—63.

2. Адамовська М., Зубко Т. Туризм в епоху digital-комунікацій. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм. 2021. № 4 (1). С. 30—39.

3. Балацька Н., Радкевич Л., Робул Ю., Вдовічена О., Стренковська А. Цифрові технології та диджитал-маркетинг: нові можливості для туристичного й готельно-ресторанного бізнесу. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2022. № 6 (47). С. 424—432.

4. Innovative Travel Marketing Strategies to Maximize ROI. URL: <https://m16marketing.com/travel-tourism-digital-marketing/>

5. Digital Marketing in Travel and Tourism Industry. URL: <https://nilead.com/article/digital-marketing-in-travel-and-tourism-industry>

6. 8 Essential Components of Digital Marketing For Tourism Business Entrepreneurs. URL: <https://www.tourismtiger.com/blog/8-essential-components-of-digital-marketing-for-tourism-business-entrepreneurs/>

7. Сапожник Д. І., Демидчук Л. Б. Інформаційна сервізація в системі трансформації інфраструктури надання послуг індустрії гостинності. Підприємництво і торгівля. 2021. № 28. С. 89—96.

8. Serohina N., Petryshchenko N., Andrljic B. Digital marketing in hotels. Маркетинг і цифрові технології. 2019. V. 3, № 3. С. 35—42.

### References:

1. Lukianets, A. V. and Lutsenko, O. I. (2021), "Application of graphic design in digital marketing of tourist business", Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: ekonomika, vol. 10, pp. 57—63.

2. Adamovska, M. and Zubko, T. (2021), "Tourism in the era of digital communications", Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu kultury i mystetstv. Seriya: Turyzm, vol. 4 (1), pp. 30—39.

3. Balatska, N., Radkevych, L., Robul, Yu., Vdovichena, O. and Strenkovska, A. (2022), "Digital technologies and digital marketing: new opportunities for tourism and hotel and restaurant business", Financial and credit activity problems of theory and practice, vol. 6(47), pp. 424—432.

4. M16 Marketing (2022), "Innovative Travel Marketing Strategies to Maximize ROI", available at: <https://m16marketing.com/travel-tourism-digital-marketing/> (Accessed 09.03.2023).

5. Nilead (2018), "Digital Marketing in Travel and Tourism Industry", available at: <https://nilead.com/article/digital-marketing-in-travel-and-tourism-industry> (Accessed 09.03.2023).

6. Tourismtiger (2022), "8 Essential Components of Digital Marketing For Tourism Business Entrepreneurs", available at: <https://www.tourismtiger.com/blog/8-essential-components-of-digital-marketing-for-tourism-business-entrepreneurs/> (Accessed 09.03.2023).

7. Sapozhnyk, D. I. and Demydchuk, L. B. (2021), "Information servicing in the infrastructure transformation system of the hospitality industry", Pidpryemnytstvo i torhivlia, vol. 28, pp. 89—96.

8. Serohina, N., Petryshchenko, N. and Andrljic, B. (2019), "Digital marketing in hotels", Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii, vol. 3 (3), pp. 35—42.

*Стаття надійшла до редакції 13.03.2023 р.*

УДК 338.48

*L. Semyrga,*  
*Assistant of the Educational Programme "International Hotel and Tourism Business",*  
*Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*  
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9558-8705>

*V. Humeniuk,*  
*Doctor of Economic Sciences, Professor, Guarantor of the Educational Programme "International*  
*Hotel and Tourism Business", Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*  
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8493-4470>

*N. Kaziuka,*  
*PhD in Economics, Associate Professor of the Educational Programme "International Hotel*  
*and Tourism Business", Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*  
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9440-7431>

*V. Mykytyn,*  
*Applicant for higher education according to educational program "International Hotel*  
*and Tourism Business", Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*  
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-2697-2118>

*I. Steliga,*  
*Head of Licensing and Accreditation Department, Ivano-Frankivsk*  
*National Technical University of Oil and Gas*  
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1220-1400>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.93

## SECURITY OF HOTEL AND TOURISM BUSINESS UNDER MARTIAL LAW: A CASE OF ANTI-CRISIS SITUATIONAL MANAGEMENT

*Л. І. Семирга,*  
 асистент освітньої програми "Міжнародний готельно-туристичний бізнес",  
 Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

*В. В. Гуменюк,*  
 д. е. н., професор, гарант освітньої програми "Міжнародний готельно-туристичний бізнес",  
 Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

*Н. П. Казюка,*  
 к. е. н., доцент освітньої програми "Міжнародний готельно-туристичний бізнес",  
 Івано-Франківський національний технічний університету нафти і газу

*В. І. Микитин,*  
 здобувач вищої освіти за освітньою програмою "Міжнародний готельно-туристичний бізнес",  
 Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

*І. І. Стеліга,*  
 начальник відділу ліцензування та акредитації,  
 Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

**БЕЗПЕКА ГОТЕЛЬНО-ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ:  
 КЕЙС З АНТИКРИЗОВОГО СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

***The article researches various aspects of the security of the hotel and tourism business and features of the hospitality industry in the current conditions of martial law on the territory of Ukraine. A complex of conceptual provisions was developed, and practical recommendations were formulated, aimed at effective situational anti-crisis management in the hotel and tourism business and the development of methodological bases for managing the security of business entities in the hotel and tourism segment of the service sector, based on the assessment of real processes of organizing the security of hotel enterprises during wartime actions. Accordingly, the longer the Russian-Ukrainian war lasts, the more domestic tourism in Ukraine and the international tourism sector in the heart of Europe will suffer. Russian aggression not only creates significant obstacles to the recovery and restart of the international hotel and tourism business in many European countries after the tourism crisis caused by the Covid-19 pandemic, but also causes a modification of international tourist flows. Logistical, transportation,***

*insurance, and security risks, along with the rising cost of living and European travel costs, have led to a curtailment and structural transformation of international travel demand. An effective solution to the problem of security of hotel services requires a systematic approach based on the analysis of the facility's operation, identification of the most vulnerable areas and particularly dangerous threats, drawing up all possible scenarios of criminal actions and developing adequate countermeasures. In summary, while the implementation of martial law can pose challenges for the security of the hotel and tourism business, anti-crisis situational management strategies can help minimize the negative impact on the business. Maintaining open communication, ensuring security measures are in place, developing emergency response plans, educating staff and guests, and monitoring the situation are all critical components of effective anti-crisis management during martial law.*

*У статті досліджено різні аспекти безпеки готельно-туристичного бізнесу та особливості функціонування індустрії гостинності в сучасних умовах воєнного стану на території України. Розроблено комплекс концептуальних положень та сформульовано практичні рекомендації, спрямовані на ефективне ситуаційне антикризове управління в готельно-туристичному бізнесі та розвиток методологічних засад управління безпекою суб'єктів господарювання в готельно-туристичному сегменті сфери послуг, що ґрунтуються на оцінці реальних процесів організації безпеки готельних підприємств під час воєнного часу. Відповідно, чим довше триватиме російсько-українська війна, тим більше постраждає внутрішній туризм в Україні та міжнародний туристичний сектор у центрі Європи. Російська агресія не лише створює значні перешкоди для відновлення та перезапуску міжнародного готельного та туристичного бізнесу в багатьох європейських країнах після туристичної кризи, спричиненої пандемією Covid-19, але й спричиняє модифікацію міжнародних туристичних потоків. Логістичні, транспортні, страхові та безпекові ризики, а також зростання вартості життя та вартості подорожей в Європі призвели до скорочення та структурно-інституційної трансформації міжнародного туристичного попиту. Ефективне вирішення проблеми безпеки готельних послуг вимагає системного підходу, заснованого на аналізі роботи закладів розміщування, виявленні найбільш вразливих місць і особливо небезпечних загроз, складанні можливих сценаріїв кризових процесів і розробці адекватних заходів для їх протидії. Підсумовуючи, можна сказати, що хоча запровадження воєнного стану, може створювати виклики для безпеки готельного та туристичного бізнесу, сучасні технології антикризового ситуаційного управління можуть допомогти мінімізувати негативний вплив на бізнес. Підтримання відкритої комунікації, дотримання заходів безпеки, розробка планів реагування на надзвичайні ситуації, навчання персоналу та гостей, а також моніторинг ситуації — все це важливі складові ефективного антикризового управління під час воєнного стану.*

*Key words: anti-crisis situation management, hotel and tourism business, war in Ukraine, martial law, safety.*

*Ключові слова: антикризовий ситуаційний менеджмент, готельно-туристичний бізнес, війна в Україні, воєнний стан, безпека.*

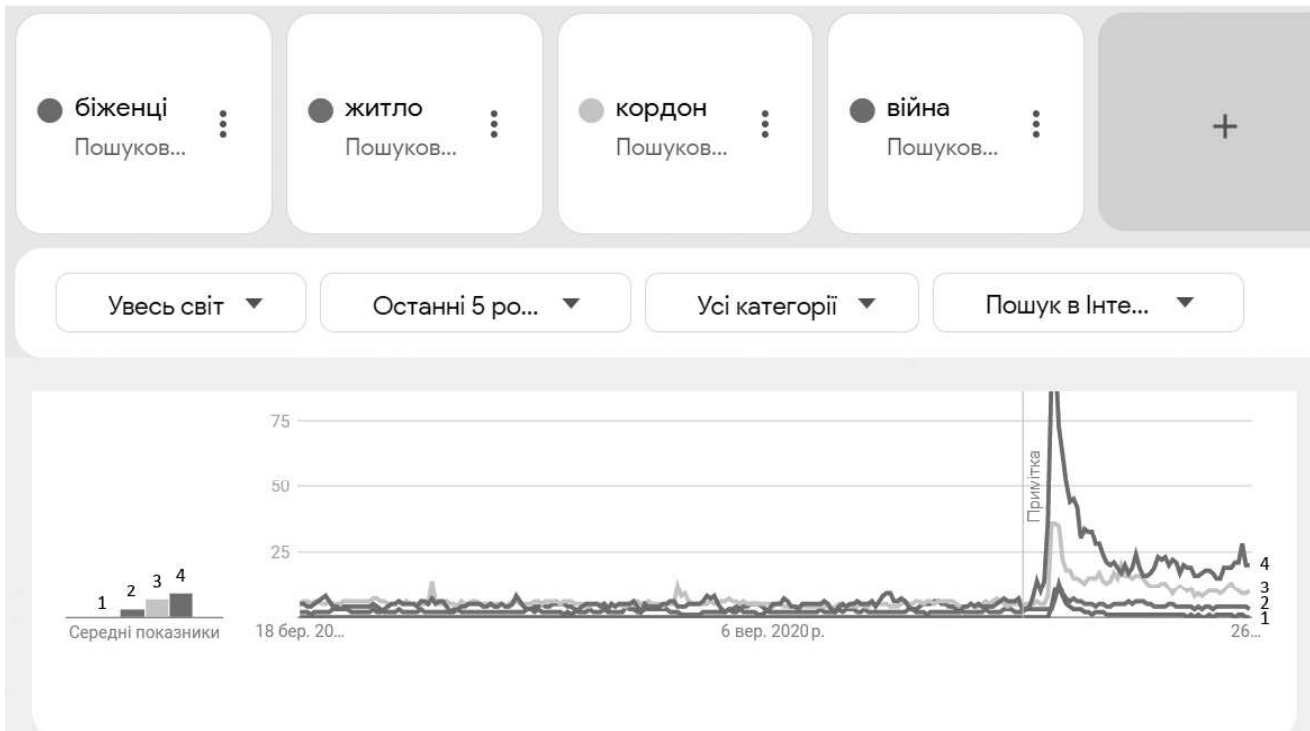
## PROBLEM STATEMENT

Over the years, the international hotel and tourism industry has consistently proved its ability not only to recover from financial crises, but also to contribute to the financial stabilization of macroeconomic and social systems, helping them to overcome protracted problems. The key factors that have acted as catalysts for turbulent processes in international tourism and hospitality services over the past three decades include: 1) the SARS epidemic in 2003; 2) the global financial crisis of 2009; 3) the global COVID-19 pandemic; 4) Russia's war against Ukraine. For more than 8 years, since 2014, Ukraine has been at the epicenter of international geopolitics due to the extreme escalation of disagreements with Russia. The development of the international conflict for a long period of time took place in the form of a covert hybrid war, numerous provocations, and Russia's terrorist operations against the Ukrainian state and its people, which led to the annexation of the Autonomous Republic of Crimea, the temporary occupation of part of the territories of Donetsk and Luhansk regions, and, since February 24, 2022, to the open full-scale invasion of Ukraine by Russian armed forces. In the pre-war period,

the average yield in the hotel industry was 11%, and in some regions, hotel investors could earn up to 17% per annum on their investments. That is why, before Russia's full-scale invasion of Ukraine, the hotel business was considered one of the most profitable investments. In the first months of the war, the hotel business virtually came to a standstill. The flow of guests stopped, and all planned events and tourist/business trips had to be canceled. In the central, southern, and eastern parts of the country, the rate of cancellation rose to 85—98%.

Currently, the Ukrainian hotel market is operating at a maximum of 2—3% in monetary terms. In the south of Ukraine, this figure is 3—5% of the target, in Kyiv and the region — 10—15%, in the east, due to the fighting and occupation of the territories, most hotels have suspended operations. An interesting situation has developed in the western regions, where in the first half of 2022, accommodation facilities were 100% full.

Many countries around the world have faced the problem of falling tourist demand due to the risks of terrorism and destabilization of the socio-political situation to varying degrees. According to SSF, an organization



**Fig. 1. Interest of Internet users in search terms "refugees", "housing", "border", "war" \***

Source: diagram created by the researcher with the use of Google Trends (<https://cutt.ly/H9hwh3X>).

that monitors travel safety around the world, the greatest concern and warnings for the organization of tourism activities in 2022 were caused by travel to Ukraine [1].

**REVIEW OF THE LATEST RESEARCH AND PUBLICATIONS**

The issues of tourism security at different levels of social development and functioning of economic systems are considered in the works of F. Cui, Y. Liu, Y. Chang, J. Duan, J. Li [2], C. Hall, D. Timothy, D. Duval [3]. The methodological aspects of the research of economic security of business structures, conceptual approaches to its evaluation, monitoring, control and management in the conditions of structural and institutional transformation of the international market, the development of hotel services and tourism were reflected in the works of V. Humeniuk, N. Kaziuka, T. Malaniuk, I. Vivsiuk, A. Betlej [4]. H. Zhang, H. Song, L. Wen & C. Liu [5] consider the impact of the COVID-19 pandemic on the international hotel industry to have cast doubt upon the realism of the projections on resumption of demand for international tourism in the near future. According to H. Hu, Y. Yang & J. Zhang coronavirus crisis has led to destructive consequences of an unprecedented scale for hotel enterprises [6].

Acknowledging the undeniable scientific and practical significance of the previous research, we consider the problem that has emerged in the sphere of hotel and tourism business as a result of the destabilizing impact of the Ukrainian-Russian war.

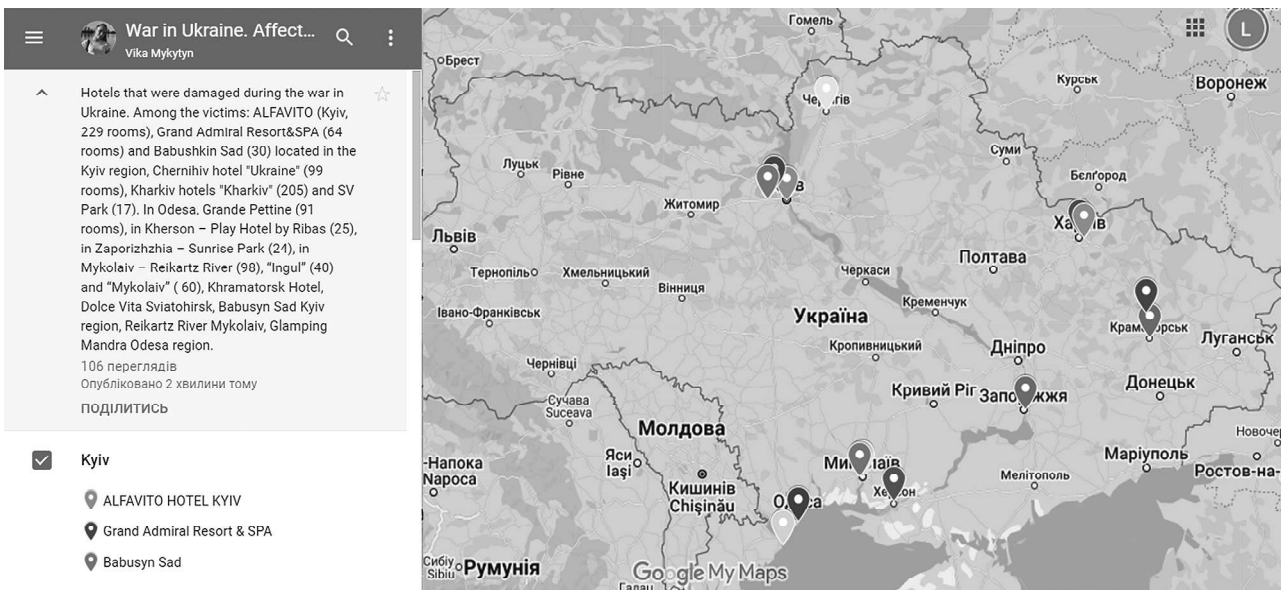
**FORMULATION OF RESEARCH OBJECTIVES**

Taking into account the urgency of the problem and the necessity of its special disclosure in accordance with

the specified direction of scientific research, the purpose of our study is to develop conceptual provisions and formulate practical recommendations aimed at the development of applied aspects of hotel and tourism business safety in Ukraine. The object of research in this work is to study various aspects of hotel business security and its peculiarities under martial law. The purpose of the study is the analysis and evaluation of the processes of organizing the security of hotel enterprises under martial law. The main scientific results of this work are obtained using methods of statistical analysis, the relationship of the researched phenomena and the realities of existing practice, scientific experiment. The information base of the research was the works of Ukrainian and foreign scientists, materials of the Internet, own analytical developments.

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

1. Changing safety landscape of the hotel and tourism business. In the first quarter of the 21st century, the security landscape of international tourism in the world was changed by events related to the Russian-Ukrainian war. Russia's aggression against Ukraine's integration with the EU and accession to the North Atlantic Alliance began in February 2014, initially in the form of a hybrid war, the elements of which included covert military intervention, the annexation of the Autonomous Republic of Crimea, the Kerch Strait incident, massive terrorist operations in Donbas, which led to the temporary occupation of parts of the territories of Luhansk and Donetsk regions of Ukraine. Already at the end of 2021, Russia began an active stage of escalation of the international conflict, which escalated into an open large-scale invasion of Ukraine by



**Fig. 2. Asymmetry of hotel devastation in Ukraine as a result of the war**

Source: created by the researcher with the assistance of Google Maps (<https://cutt.ly/09PKVUx>).

the Russian armed forces on February 24, 2022. On that day, by the Decree of the President of Ukraine of February 24, 2022, No. 64/2022, martial law was introduced, which continues to this day in our country [7].

The economic turbulence caused by the Russian-Ukrainian war manifested itself almost instantly. In the first week after the outbreak of the war, the number of airline tickets sold in Europe dropped by 23%, and the number of flights from the United States to Europe decreased by 13%. In European countries (Bulgaria, Croatia, Estonia, Georgia, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland, Slovakia, Slovenia), the volume of tourist bookings decreased by 30–50% [8].

The results of comparing the interest of Internet users based on the search queries "refugees", "housing", "border", "war" in the global search engine Google for the period 2012—2022 are illustrated in Fig. 1. In this survey, the authors used Ukrainian terms that are written in the cyrillic script.

The social responsibility of the hotel and tourism business lies in the fact that hotel enterprises under martial law have begun to perform social functions that are not typical for them in peacetime, in particular: to provide accommodation services for temporarily displaced persons, to prepare food for the needs of the Armed Forces of Ukraine, to create logistical conditions for military needs, to equip and re-equip basements for shelters, to interact with military and civilian administrations, volunteer organizations, etc. Given the significant level of international tourist integration, interdependence of national economies of many countries, globalization processes in the information, security, financial and other spheres, the Russian-Ukrainian war in the center of Europe cannot be a local, isolated from civilization positional war. Russia's military aggression is also seen in the civilizational dimension as a key reason for the further destabilization of international tourism and hospitality services not only in Europe but also in other regions of the modern world. The Russian invasion has

forced people from all over the world to reconsider their future travel plans. In particular, according to the results of The Vacationer survey, almost 40% of US citizens are reconsidering their travel plans for 2022 as a result of Russia's terrorist operations and military actions in the center of Europe [9].

After Russia's treacherous attack on Ukraine, many countries around the world provided asylum to Ukrainian refugees. The neighboring country, the Republic of Poland, proved to be the most hospitable to temporarily displaced persons from Ukraine. The progressive international hotel industry has also organized and provided strong support to temporarily displaced persons from Ukraine [10].

The actions related to the suspension of Russia's membership in the UN World Tourism Organization should be recognized as one of the forms of the tourist community's protective reaction against racism. It is worth noting that the Russian Federation joined this international organization fraudulently, as it was officially established as a separate state after the collapse of the Soviet Union on December 25, 1991. The scope of international human rights violations committed by racists during the aggression against Ukraine proved incompatible with Russia's active membership in the UN Human Rights Council, as it would undermine confidence in the human rights protection system in the world. According to the UN General Assembly resolution adopted on April 7, 2022, Russia's membership in this influential international organization was suspended [11].

2. Hotel business conjuncture in the conditions of martial law. The situation in the hotel business in Ukraine varies from region to region: how such facilities operate and whether they are open at all depends on the region in which they are located and how far they are from the war zone. A number of hotel and tourist infrastructure facilities (integral property complexes of hotel enterprises or their elements) have been destroyed or damaged as a result of air strikes, missile attacks, shelling from cannon artillery, multiple launch rocket systems, etc. Today, it is important

to record and analyze existing damage and assess the economic losses caused by the war to the hotel and tourism infrastructure. Financial data on the amount of damage caused by Russian aggression to the hotel and tourism industry, individual entrepreneurs and citizens is necessary for filing claims against Russia in international courts for further compensation (see Fig. 2). Institutional support for this important mission is carried out within the framework of the "Russia Will Pay" project under the auspices of central executive authorities, public and scientific institutions [12].

The situation with the socioeconomic security of the hotel and resort business looks less problematic in Zakarpattia, Ivano-Frankivsk, Lviv, and Chernivtsi regions that border EU countries. This is especially true for resorts that have gained international tourist recognition and have been invested in by both Ukrainian and foreign investors.

Hotel companies may suspend their operations as a result of rocket attacks or physical destruction due to hostilities in a particular area. The safest situation for tourism is in the western part of Ukraine: Ivano-Frankivsk, Lviv, Ternopil and Zakarpattia regions. Hotels there are operating in full, and there are no prerequisites for closing or suspending their operations.

After the liberation of the territories, the Pushcha Congress Hotel, Glebovka Country Hotel and Gintama Breeze Hotel and Restaurant Complex, all located in Kyiv and the region, started welcoming guests again. All of them were closed due to their proximity to the hostilities. The facilities were not damaged and were able to resume operations.

The Hoteliers have noted a high demand for accommodation in the first two months since the start of the full-scale invasion. This was primarily true for facilities in the western regions. "A significant flow of people fleeing the war from the eastern, central and southern regions was concentrated in western Ukraine." For example, from the end of February to April, both BANKHOTEL and Yaremche Club Hotel were 100% occupied. Some high-end hotels in other cities also experienced extremely high demand during this period.

As a result, in the first four months of 2022, some regions of Ukraine showed a significant increase in tourist tax. The largest increase compared to the same period in 2021 was recorded in Lviv region — 268%. Zakarpattia region and Kyiv ranked second and third, where the amount of tourist tax increased by 144% and 98%, respectively. Khmelnytsky region showed an increase of 65%, and Ivano-Frankivsk region contributed 48% more to the budget than in 2021 [13].

Since the beginning of the full-scale war, two categories of guests have dominated the structure of Ukrainian hotels. First of all, it was IDPs who either temporarily stayed in accommodation facilities and then returned home or found permanent housing in a new city, or traveled further abroad. There was also demand from companies and diplomatic missions that relocated their teams to safer areas. For example, in the city hotels of Ribas Hotels Group in Odesa, internally displaced persons accounted for about 70% of guests in the first months of the war, but now they are relatively few — 10%. In March 2022, Poltava's Premier Hotel Palazzo was almost 70%

occupied by refugees from Kharkiv. The second category of guests includes media representatives, diplomatic delegations, international volunteer organizations, etc. [14].

3. Guidelines for improving the safety of hotel and tourist service in the conditions of martial law. In the context of martial law, when planning and organizing tourism activities, it is necessary to find out the risks, security conditions, existing restrictions on visiting tourist locations in a particular area, the presence of warnings to travel according to the outlined tourist route, the specifics of the prohibition of staying on the streets and in other public places during a certain period of time due to curfews, the schedule of tourist facilities, special regulations, rules and restrictions on tourist activity, the availability of Tourism industry entities, as well as amateur tourists, need to formulate routes taking into account the location of bomb shelters. The State Emergency Service of Ukraine, military-civilian administrations, local authorities, police, and military coordinate the safety of tourist trips, excursions, visits to museums, places for rest and recreation under martial law.

The security of the hotel and tourism business under martial law is defined as a set of sufficient and necessary conditions for

- ensuring normal business activities related to the provision of hotel and tourism services, generating income, profit and its financial distribution, and realizing self-regulatory potential in the market
- proper reproduction and development of human capital of hotel and tourism business entities, remuneration, social responsibility;
- preservation of property, capital, integral property complexes, tangible and financial assets invested in the hotel and tourism infrastructure.

A hotel is a place of recreation and, as a result, a place of increased gathering of people. The hotel administration assumes the obligation not only to provide cozy accommodation and guarantees of good rest, but also to guarantee the safety of people living in hotels, their lives, health, property, etc. That is why the most careful control of hotel security is required.

Solving the problem of hotel security requires a systematic approach based on the analysis of the facility's operation, identification of the most vulnerable areas and particularly dangerous threats, drawing up all possible scenarios and developing adequate countermeasures.

Security organization in the hospitality industry is a system of managing the technological process of customer service, which is aimed at achieving the strategic goal of successful operation of hotel enterprises, namely: harmonizing the solution of economic (business) problems of enterprises and security problems (creating a safe environment for guests and employees). Under martial law, security includes not only protection against criminal attacks, but, to a greater extent, the organization of preventive measures to ensure protection against fire, explosion and other emergencies.

Organizational measures to ensure protection in a hotel include: specially developed systems for regulating the behavior of service personnel and security personnel, special training of security personnel, hotel service

technology, principles of organizing access and security of various categories of hotel rooms and office premises, regulation of actions of employees in emergency situations.

In wartime, it is a mandatory requirement for hotel complexes to have vaults. Each storage unit must be opened with two keys: a master key kept by the service staff and a personal key given to the client. The centralized storage of customer valuables is maintained by the reception staff.

Organizational measures include: specially developed systems for regulating the behavior of service personnel and security personnel; special training for security personnel; hotel service technology; principles for organizing access and security procedures for various categories of hotel rooms and office premises; regulation of employees' actions in emergency situations.

It should be noted that a major (perhaps the main) danger for a hotel is the possibility of fire, accidental or intentional arson, which also requires the development and implementation of adequate organizational and technical countermeasures and is one of the most important components of a comprehensive security system.

Hotel security personnel should constantly study the experience of hotel operations and the work of their security services, crime statistics, and have consultative interaction with specialists from state security services, fire safety, and law enforcement agencies.

Restricting and controlling access to the room is of paramount importance in ensuring the safety of the client during his/her stay at the hotel.

Entrance doors of all guest rooms should be equipped with door closers mounted from the inside, additional internal non-key locks, one-sided wide-angle peepholes mounted at a height of 1.5 m from the floor.

Fire exits on all floors should be equipped with door closers and locking devices that provide free exit and entry using mechanical keys or card keys.

For hidden transmission of the alarm signal, the alarm sirens shall be installed in the following places:

- reception desk;
- cash desk in the registration area;
- hotel cash desk;
- other premises where cash may be accumulated;
- management office.

The security alarm system should be equipped with audible and visual alarm devices (buzzer, siren, strobe lights) that should draw the attention of staff to the alarm.

A centralized video surveillance system should be provided. The system should provide the ability to monitor in real time and record what is happening for further study. In elevator lobbies and stairwells (on residential floors), video cameras should be placed in such a way that room doors are not in the field of view of the cameras. All video cameras should be recorded on a video recorder. The main surveillance monitors, switching equipment and recording devices should be installed in the security service or duty administrator's office.

A workplace for viewing and documenting video information should also be provided. In modern hotels with a large number of employees, it is advisable to equip a special service entrance, as well as provide an automated

access control and time tracking system at the service entrance of the staff. The system should restrict the passage of people who do not have access by means of a turnstile or door lock, record the passage of employees in real time, ensure the generation and printing of reports, including the amount of time worked by employees per day, month.

The main principle of hotel security systems is that security cannot be ensured at the expense of guest comfort. That is why hotel security systems are usually fundamentally different from traditional ones used in offices and enterprises.

An effective solution to the problem of hotel security requires a systematic approach based on the analysis of the facility's operation, identification of the most vulnerable areas and particularly dangerous threats, drawing up all possible scenarios of criminal actions and developing adequate countermeasures.

In order to operate a comprehensive hotel security system, security services must constantly improve their work, learn to respond quickly, and establish relationships with state law enforcement, fire safety, and law enforcement agencies. Employees of the hotel security service should constantly study the experience of operating hotel complexes and the work of their security services, crime statistics, and have consultative interaction with specialists from state security services, fire safety, and law enforcement agencies.

## CONCLUSIONS

Anti-crisis situational management involves planning and implementing strategies to minimize the negative impact of a crisis on the hotel and tourism business. In the case of martial law, these strategies may include:

It is important for the hotel and tourism business to maintain open lines of communication with the authorities, including the military and police, to ensure the safety of guests and staff. The hotel and tourism business should have an emergency response plan in place in case of a crisis, such as a terrorist attack or natural disaster. This plan should include procedures for evacuation, communication, and ensuring the safety of guests and staff. All staff and guests should be educated on emergency procedures and what to do in the event of a crisis. This can include regular drills and training sessions.

Thus, despite the events that led to the temporary occupation of part of the territories as a result of Russia's war in Ukraine, the problems of restoring the socio-economic security of international tourism and hospitality services remain simultaneously important along with strengthening defense capabilities and sovereignty in the context of European integration. The conceptual provisions of this scientific work can be used in the development of theoretical and methodological provisions and in the practical field of crisis management of the socio-economic hotel and tourism business under martial law.

### Література:

1. SSF Intelligence. La surete de vos affaires (2023), "Etudes sectorielles", available at: URL: <https://intelligence.scutum-sf.com/etudes-sectorielles/> (Accessed 23 february 2023).

2. Cui, F., Liu, Y., Chang, Y., Duan, J., and Li, J. (2016). "An overview of tourism risk perception", *Natural Hazards*, vol. 82, pp. 643—658.

3. Hall, C. M., Timothy, D. J., and Duval, D. T. (2012). *Safety and security in tourism: relationships, management, and marketing*. Routledge. London, UK.

4. Humeniuk, V., Kaziuka, N., Malaniuk, T., Vivsiuk, I., and Betlej, A. (2022), "International hotel and tourism business: anti-crisis management aspects", *Financial and credit activity problems of theory and practice*, vol. 1, no. 42, pp. 493—501.

5. Zhang, H., Song, H., Wen, L., and Liu, C. (2021). "Forecasting tourism recovery amid COVID-19", *Annals of Tourism Research*, vol. 87, no. 103149.

6. Hu, H., Yang, Y., and Zhang, J. (2021), "Avoiding panic during pandemics: COVID-19 and tourism-related businesses", *Tourism Management*, vol. 86, no. 104316.

7. Верховна Рада України (2022) "Указ Президента України № 64/2022 "Про введення воєнного стану в Україні", available at: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (Accessed 23 february 2023).

8. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму (2022), "Як війна в Україні вплинула на європейський туризм", available at: URL: <http://surl.li/cmtyf> (Accessed 23 february 2023).

9. The Vacationer (2022), *The Vacationer* (2022), "Russia-Ukraine Conflict Travel Survey — 40% to Reconsider 2022 Travel Plans, 36% of Americans Feel Less Safe Traveling Since Russia's Invasion", available at: URL: <https://thevacationer.com/russia-ukraine-conflict-travel-survey> (Accessed 27 february 2023).

10. Hospitality Helps. Hospitality Helps. (2022). <https://hospitality-helps.org/ua/about-us>

11. Official site of the United Nations (2022), "General Assembly Adopts Text to Suspend Russian Federation from Human Rights Council, Continuing Emergency Special Session on Humanitarian Crisis in Ukraine Meetings Coverage and Press Releases", available at: URL: <https://www.un.org/press/en/2022/ga12414.doc.htm> (Accessed 4 March 2023).

12. KSE Institute за підтримки Офісу Президента України, Міністерства економіки, Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій, Міністерства інфраструктури та Міністерства розвитку громад та територій. (2022), "Росія заплатить", available at: URL: <https://damaged.in.ua/#mission> (Accessed 5 March 2023).

13. Форбс (2022), "На початку війни готельний бізнес України обвалився на 90%. Чи є надія на відновлення?", available at: URL: <https://forbes.ua/company/na-pochatku-viyni-gotelniy-biznes-ukraini-obvalivsya-na-90-chi-e-nadiya-na-vidnovlennya-14102022-9033> (Accessed 5 March 2023).

14. Commercial property (2022), "Встояти під час війни: як працюють готелі України", available at: URL: <https://commercialproperty.ua/analitics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini/> (Accessed 5 March 2023).

#### References:

1. SSF Intelligence. *La surete de vos affaires* (2023), "Etudes sectorielles", available at: <https://intelligen->

[ce.scutum-sf.com/etudes-sectorielles/](https://ce.scutum-sf.com/etudes-sectorielles/) (Accessed 27 february 2023).

2. Cui, F., Liu, Y., Chang, Y., Duan, J., and Li, J. (2016), "An overview of tourism risk perception", *Natural Hazards*, vol. 82, pp. 643—658.

3. Hall, C. M., Timothy, D. J., and Duval, D. T. (2012), *Safety and security in tourism: relationships, management, and marketing*, Routledge, London, UK.

4. Humeniuk, V., Kaziuka, N., Malaniuk, T., Vivsiuk, I., and Betlej, A. (2022), "International hotel and tourism business: anti-crisis management aspects", *Financial and credit activity problems of theory and practice*, vol. 1, no. 42, pp. 493—501.

5. Zhang, H., Song, H., Wen, L., and Liu, C. (2021), "Forecasting tourism recovery amid COVID-19", *Annals of Tourism Research*, vol. 87, no. 103149.

6. Hu, H., Yang, Y., and Zhang, J. (2021), "Avoiding panic during pandemics: COVID-19 and tourism-related businesses", *Tourism Management*, vol. 86, no. 104316.

7. President of Ukraine (2022), Decree "On the imposition of martial law in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (Accessed 29 February 20).

8. The official site of the State Tourism Development Agency (2022), "How the war in Ukraine affected European tourism", available at: <http://surl.li/cmtyf> (Accessed 23 february 2023).

9. The Vacationer (2022), "Russia-Ukraine Conflict Travel Survey — 40% to Reconsider 2022 Travel Plans, 36% of Americans Feel Less Safe Traveling Since Russia's Invasion", available at: <https://thevacationer.com/russia-ukraine-conflict-travel-survey> (Accessed 27 february 2023).

10. Hospitality Helps (2022), "About Hospitality Helps", available at: <https://hospitality-helps.org/ua/about-us> (Accessed 1 March 2023).

11. Official site of the United Nations (2022), "General Assembly Adopts Text to Suspend Russian Federation from Human Rights Council, Continuing Emergency Special Session on Humanitarian Crisis in Ukraine Meetings Coverage and Press Releases", available at: <https://www.un.org/press/en/2022/ga12414.doc.htm> (Accessed 4 March 2023).

12. KSE Institute with the support of the Office of the President of Ukraine, the Ministry of Economy, the Ministry of Reintegration of Temporarily Occupied Territories, the Ministry of Infrastructure and the Ministry of Community and Territorial Development (2022), "Russia will pay", available at: <https://damaged.in.ua/#mission> (Accessed 5 March 2023).

13. Forbes (2022), "At the beginning of the war, the hotel business of Ukraine collapsed by 90%. Is there hope for recovery?" available at: <https://forbes.ua/company/na-pochatku-viyni-gotelniy-biznes-ukraini-obvalivsya-na-90-chi-e-nadiya-na-vidnovlennya-14102022-9033> (Accessed 5 March 2023).

14. Commercial property (2022), "Stand up during the war: how the hotels of Ukraine work", available at: <https://commercialproperty.ua/analitics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini/> (Accessed 5 March 2023).

*Стаття надійшла до редакції 11.03.2023 р.*



УДК 336.14

V. Malysbko,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finances, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8906-9060>

I. Makarchuk,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finances, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8434-5660>

L. Demianenko,

*Postgraduate student of the 4th year of Studies of the Department of Finance, Specialty 072 Finance, Banking and Insurance, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4645-4871>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.100

## PECULIARITIES OF FORMATION OF LOCAL BUDGETS

В. В. Малишко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав

І. М. Макарчук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав

Л. О. Дем'яненко,

аспірант 4-го року навчання кафедри фінансів, спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав

### ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ

**The article describes and analyzes the stages of development of local budgets. It is indicated which features are inherent in the study of the formation and development of local budgets and the system of local self-government during the Soviet period. The shortcomings of the existing system of formation of local budgets are indicated. The most significant problems in the field of formation of local budgets in Ukraine are emphasized. A set of interrelated measures is proposed, which must be implemented in order for local budgets to actually become the basis of the financial independence of local authorities. An analysis of local budgets in consolidated budget revenues for 9 months of 2022 was made. It is considered that it is expedient to direct the budget policy in the field of formation of the revenue base of local budgets.**

**The effective functioning of local budgets is closely related to the implementation of the budget process both at the local level and at its individual stages.**

**At the current stage, local budgets concentrate a significant part of financial resources and to some extent regulate the socio-economic processes taking place in the country.**

**The legal framework for planning and implementing local budgets is based on a number of laws and by-laws. However, they need some improvement.**

**The quality of the budget process depends on the correctness of the revenue planning procedures of local budgets. Currently, when planning local budget revenues, it is necessary to determine the exact volume and sources of revenues for the administrative-territorial unit. The main task of analytical work in the process of planning local budget revenues is to identify reserves for increasing local budget revenues.**

**Budgetary policy in the field of formation of the revenue base of local budgets should be aimed at harmonizing the elements of budgetary unitarism and decentralization, which requires reforming the mechanisms for ensuring the sufficiency of local budgets.**

**Taking into account the features of regional development provides more opportunities to increase the revenue sources of local budgets and further stabilize the socio-economic situation.**

**У статті охарактеризовано та проаналізовано етапи розвитку місцевих бюджетів. Зазначено, які риси притаманні для дослідження радянського періоду становлення та розвитку місцевих бюджетів і системи місцевого самоврядування. Вказано, які недоліки має існуюча система формування місцевих бюджетів. Наголошено, на найбільш суттєвих проблемах у сфері формування місцевих бюджетів в Україні. Запропоновано, комплекс взаємопов'язаних заходів, які потрібно здійснити для того, щоб місцеві бюджети насправді стали основою фінансової самостійності місцевої влади. Зроблено аналіз місцевих бюджетів у доходах зведеного бюджету за 9 місяців 2022 року. Розглянуто, на що доцільно спрямувати бюджетну політику у сфері формування дохідної бази місцевих бюджетів.**

**Ефективне функціонування місцевих бюджетів тісно пов'язане з реалізацією бюджетного процесу як на місцевому рівні, так і на окремих його стадіях.**

**На сучасному етапі місцеві бюджети концентрують значну частину фінансових ресурсів і певною мірою регулюють соціально-економічні процеси, що відбуваються в країні.**

**Нормативно-правова база планування та виконання місцевих бюджетів базується на низці законів та підзаконних актів. Однак вони потребують певного вдосконалення.**

**Якість бюджетного процесу залежить від правильності процедур планування доходів місцевих бюджетів. Наразі при плануванні доходів місцевих бюджетів необхідно визначити точний обсяг та джерела надходжень для адміністративно-територіальної одиниці. Основним завданням аналітичної роботи в процесі планування доходів місцевих бюджетів є виявлення резервів збільшення доходів місцевих бюджетів.**

**Бюджетна політика у сфері формування дохідної бази місцевих бюджетів має бути спрямована на гармонізацію елементів бюджетного унітаризму та децентралізації, що потребує реформування механізмів забезпечення достатності місцевих бюджетів.**

**Врахування особливостей регіонального розвитку надає більше можливостей для збільшення дохідних джерел місцевих бюджетів та подальшої стабілізації соціально-економічної ситуації.**

*Key words: local budgets, revenues, financial resources, decentralization, inter-budgetary relations, budgetary policy.*

*Ключові слова: місцеві бюджети, доходи, фінансові ресурси, децентралізація, міжбюджетні відносини, бюджетна політика.*

## FORMULATION OF THE PROBLEM

Local budgets play a major role in the socio-economic development of the territory.

In recent years, the problem of effective formation of local budgets with different levels of economic development has arisen. This is enhanced by the processes of decentralization, because economically strong regions will be able to increase the allocation of funds for regional needs. Such horizontal imbalances will contribute to the growth of social tension in regions where the level of GRP production per capita is lower compared to the average for Ukraine. The problem of further research on the peculiarities of the formation of local budgets of regions arises from both a theoretical and a practical point of view.

## ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

Scientific works devoted to the study of theoretical and practical aspects of budget decentralization in Ukraine: T. Bogolib, O. Vasylyka, O. Kyrylenko, L. Lysiak, I. Lunina, I. Lutogo, V. Malyshko, K. Pavlyuk, O. Romanenko, V Fedosova, I. Chugunova and others.

## HIGHLIGHTING THE PREVIOUSLY UNSOLVED PART OF THE GENERAL PROBLEM

The growth of scientific interest in budgetary relations is determined by the theoretical and practical needs of the development of local self-government in Ukraine, in particular in the part of forming the revenue component of local budgets.

The study of the peculiarities of the formation of local budgets of regions with different levels of economic development will contribute to the rational formation and distribution of local budget expenditures, which is important in the conditions of decentralization and increasing the independence of local communities. But despite the large number of scientific publications in this area, the issue of formation of local budgets requires further research due to the imperfection and constant changes of tax and budget legislation.

The purpose of this article is to review and generalize the peculiarities of the formation of local budgets.

## PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

As noted in his research, Yu.O. Radelytskyi and O.R. Kvasniy: "There is no single approach to determining the stages of development of local budgets. Some scientists (such as O. Kyrylenko, O. Rolinsky, P. Bechko) consider it expedient to attribute the stage of formation of the system to 1864-1917, the period of comprehensive reform of the administrative system in the Russian Empire, which involved the formation of zemstvos and the creation of local self-government in the conditions certain decentralization of power and resources. Instead, M. Vasylieva, G. Polyak, G. Pyatchenko, N. Shirkevich and others. focus on July 10, 1918, the date of adoption of the Constitution of the RSFSR, the legislative power of which extended to the territory of modern Ukraine. This document established the division of budgets into state and local budgets, as well as the introduction of a system of redistribution of financial resources between budgets of different levels: so, at the state level, needs were provided at the expense of the state treasury, at the local level — at the expense of funds collected in these territories. In addition, it was in 1918 that the rules for the formation of local budget revenues were approved with the determination of their sources (local taxes and fees collected in the relevant territory; financing from the state budget).

In general, the development of the system of local budgets and local self-government in the Soviet Union can be characterized by the following periods:

1) 1917—1930 — adoption of the Constitution of the RSFSR and the Provisional Regulation on local finances, introduction of the mechanism for providing subventions at the local level; the composition of local budgets (district, parish and city budgets) is determined;

2) 1930—1938 — tax reform, which significantly changed the system of legal relations between central and local government bodies in favor of the latter; a turnover tax was introduced, mandatory formation of village budgets was introduced;

3) 1938—1945 — military operations and reformatting of the economy and the state administration system on military "rails", which resulted in the reduction of the number of local budgets;

4) 1945—1960 — the period of recovery and development of the national economy and the budget system in particular; strengthening the role of local budgets and the final formation of the budget "vertical" with the adoption of the law on the right of each council to have an independent budget;

5) 1960—1985 — the composition of local budgets includes regional, city, district in cities, village and village budgets, the composition of revenues and expenditures of local budgets, the conditions and mechanisms of accumulation and spending of budget funds are determined;

6) 1985—1990 — ratification of the European Charter on Local Self-Government, as well as the adoption of a number of legislative acts, which opened the day for the restoration of the institution of local self-government and local budgets as its financial basis; gaining independence of Ukraine. Therefore, the study of the formation and development of local budgets and the system of local self-

government during the Soviet period allows us to outline the following features inherent in the system in this period: first, it is the formal independence of local self-government and the independence of local budgets from the state budget based on the principle of "democratic centralism"; instead, the real embeddedness of the system of local self-government in the system of state administration bodies; secondly, it is the complete dependence of the formation and development of the system of local budgets on the peculiarities of the functioning of the administrative-command economy, as a result of which the financial dependence of local budgets on the state budget was formed" [1].

Until 2015, a system of inter-budgetary relations based on a centralized model of budgetary federalism operated in Ukraine, the main features of which were inherited from the administrative-command system of management.

The centralization of fiscal functions of the state limited local authorities in the implementation of the main functions of managing the budget process at the local level.

This was manifested in their dependence on the state budget due to the preservation of the priority of the normative method of allocation of budget funds and the high share of transfers in the revenues of local budgets, which negatively affected the development of inter-budgetary relations in the market economy. Since 2015, as a result of changes in budget and tax legislation, for the first time since independence, an attempt has been made to decentralize the system of inter-budgetary relations. On December 28, 2014, the Law on Amendments to the Budget Code of Ukraine on the Reform of Inter-Budget Relations was supposed to promote budgetary decentralization.

To assess the degree of budgetary and financial decentralization, the indicator of the share of regional (local) levels of management in revenues and expenditures of the consolidated budget is used. An indicator of a high level of decentralization is the share of local expenditures at the level of more than 45% of all state expenditures, a medium level — 30—45%, and a low level — less than 30% [2].

In accordance with the Budget Code, there have been significant changes to the approaches to the formation of spending powers, which are delegated exclusively to the level of the city of regional importance, the district level and the level of territorial communities, which will be united.

Starting from 2015, local budgets receive the following new types of transfers: educational subvention, labor training subvention and medical subvention.

The first results of budget decentralization are as follows: at the local level, village councils can provide for themselves. But this should not be a reason to refuse to unify territorial communities. Because united communities, whose budgets will be equated to the budgets of cities of regional significance and districts, and, in addition to the specified taxes, will also receive 60% of the personal income tax and other income. In addition, the unification of communities will allow to optimize expenses for the maintenance of the administrative apparatus, and most importantly, it will significantly improve the quality of providing administrative and social services to the population [3].

Today, the constant striving for the independence of local budgets, for the further development and strengthening of local self-government requires greater financial independence and viability of local authorities. The level of the country's development and the growth of the population's well-being directly depend on the growth of a strong local government, which is able to ensure adequate financing of educational, cultural, health care institutions, solve problems and defend the interests of the population, etc. The activity of the institute of local self-government is a norm of democratic development of the country, which provides for wide autonomy of the population in solving issues of self-government development. All this is a fundamental condition for the decentralization of budget funds, as one of the models of functioning of inter-budgetary relations [4].

In terms of the number of local budgets, our state is second only to France among European countries.

The existing system of formation of local budgets has a number of serious shortcomings:

- a high degree of concentration of financial resources in the state budget of the country, which reduces the importance of regional and local budgets in solving vital tasks for the population;

- a low share of fixed revenues (tax payments) in the structure of revenues to regional and local budgets;

- almost annual changes in the types of taxes included in local budgets;

- lack of uniform and fairly stable standards (for example, for several years) of deductions from national taxes to local budgets. At the same time, the main problem of the financial support of local authorities is the inefficient use of received transfers on the ground, which, in turn, negatively affects the socio-economic development of the regions.

In general, among the problems in the field of formation of local budgets in Ukraine, the following are, in our opinion, the most significant:

- instability of the income base;
- secondary nature of local taxes and fees compared to national taxes;

- insufficient funding from the state budget;
- the presence of local taxes, the costs of administration of which exceed the revenues from them;

- a small list of local taxes and fees compared to other countries;

- the insignificant fiscal role of local taxes and fees and, as a result, their low specific weight in the revenues of local budgets [5].

Therefore, in order for local budgets to actually become the basis of financial independence of local authorities, a complex of interrelated measures must be implemented. First, it is necessary to gradually move to the decentralization of state finances. The main condition of such decentralization is a clear division of competence between the central government and regional and local self-government bodies. Secondly, it is necessary to provide local self-government bodies with the opportunity to independently establish a list of local taxes and fees and their rates in accordance with the adequacy of the functions performed by them.

Another source of replenishment of local budgets could be local loans, but, unfortunately, in Ukraine they

have not gained the proper distribution inherent in European countries [6].

The process of decentralization expands the possibilities of development of united territorial communities and their economic independence. Decentralization, and as a result of strengthening the financial capacity of the budgets of united territorial communities, provide the possibility of their sustainable development.

In addition, we note that an important condition for solving the problem of strengthening the revenue base of local budgets is the expansion of the rights of local self-government bodies in the field of setting taxes and fees, as well as the creation of a multi-channel system of budget formation, on the basis of which each level of the budget system must have its own fixed revenues. The volume of these revenues must be sufficient to ensure the functions and duties that are entrusted to one or another level of power. Provided the amendments to the Budget and Tax Codes are adopted, local communities will be able to independently form their own budgets, without waiting for the formation of the central one, as is done today. The sources of income, the base of administration and the granting of the right to local self-government bodies to regulate the rates of local taxes and fees within the limits defined by the Tax Code are expanding.

Another innovation should be to give budgetary institutions the right to choose where to be served — in the treasury or a commercial bank [7].

At the current stage, Ukraine is steadily directing its efforts to the implementation of the European integration course, the fulfillment of international legal obligations, including the development of local and regional democracy.

Further democratization of society, decentralization of power on the basis of subsidiarity were and remain Ukraine's priorities.

An important role in these processes is played by the reform of local self-government and territorial organization of power in accordance with the main provisions of the European Charter of Local Self-Government, which has become an integral part of national legislation in this area.

This was confirmed by the definition of priorities in the program documents of the President, the Government and the Verkhovna Rada of Ukraine, among which are the decentralization of power, the transfer of financial resources and the strengthening of the material and financial basis of local self-government bodies, the satisfaction of the interests of citizens in all spheres of life in the relevant territories, the provision of high-quality and accessible public services to the population, coordination of the interests of the state and territorial communities.

The implementation of the reform was started on the basis of the Concept of Reforming Local Self-Government and Territorial Organization of Power, the Program of Government Activities, the "Strategy — 2020" of the President of Ukraine and the corresponding plan for their implementation.

The task of financial decentralization, in particular the transfer to local self-government bodies of additional budgetary powers and stable sources of income for their implementation, was the first step on the way to the reform of local self-government; stimulation of territorial communities to unite and transition to direct inter-budgetary

relations with the state budget with appropriate resource provision at the level of cities of regional significance, etc.

The next important step was the adoption of the Law of Ukraine "On the Voluntary Association of Territorial Communities" and the Methodology for the Formation of Capable Territorial Communities, approved by a resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine in April 2015 with the aim of introducing the legal basis for the formation of capable territorial communities by increasing their financial and economic capacity [8].

Implementation of budget decentralization in Ukraine in the form of increasing the powers of local authorities on the resources of local budgets has been going on for several years and is declared each time in the Main directions of budget policy.

In the reforming system of decentralization of budget resources, the sources of filling local budgets have been expanded due to:

1) transfer of revenues from the state budget (100% of the fee for the provision of administrative services, 100% of the state duty, 10% of the profit tax of enterprises of the private sector of the economy);

2) introduction of an excise tax on the sale of excisable goods (beer, alcoholic beverages, tobacco products, petroleum products) by business entities at the rate of 5 percent of the value of the goods sold;

3) expansion of the tax base of the real estate tax by including commercial (non-residential) property and cars with a large engine volume in the taxation of this tax;

4) increasing the rate of inclusion of environmental tax in local budgets from 35% to 80%.

If the reforms in the tax system can be attributed to positive moments, then the change in the transfer policy predicts a "bright future" only for economically strong territories. Both processes will take place in parallel and cannot be done at different times. It is no secret that the vast majority of regions of Ukraine are subsidized and this may mean that local self-government is not yet ready to transition to self-sufficiency. The change of the tax system plays an important role in the formation of local budgets, however, the regions must work not only formally, but also create or restore existing sources of existence — revenues and incomes of local budgets, which can be provided only by a real economy [9].

One of the important changes to the Budget Code of Ukraine was the change, which provides for the possibility to keep saved funds at the end of the reporting period in the accounts of local self-government bodies and use them the following year. In this way, local officials were motivated to save. Previously, it was necessary to use everything and write off the funds from the accounts before the end of the year, but now this practice should be a thing of the past. Another important innovation is the possibility to place temporarily free funds of the special fund of local budgets in commercial banks. On the one hand, this solves the problem of delayed payments from the treasury, on the other hand, it deprives local authorities of the opportunity to receive interest-free loans to cover temporary cash gaps in local budgets [10].

The full-scale war against Russia showed how stable local self-government is, which is able to face any challenges with dignity, particularly in the financial part. After all, the organization and provision of ground defense activities,

logistical and technical assistance to the Armed Forces of Ukraine, attracting help from foreign partners are the things that local self-government bodies undertook to support from the very beginning of the shameful invasion of Russia, while ensuring, at the same time, constant support for all spheres of life of citizens at the local level (assistance to internally displaced persons, supporting relocated businesses, organizing shelters, continuing to provide services at a high level). And all this despite the daily shelling. And all this is thanks to the effectively conducted decentralization, which enabled local government to obtain autonomous, independent, adequate financial resources, which played a key role in facing challenges.

It is worth noting that in 8 months of 2022, the share of local budgets in the revenues of the consolidated budget increased significantly.

But now there are many following challenges: settlement of imbalances between the levels of development of different communities, ensuring stable development, restoration of damaged infrastructure, clear demarcation of powers between all levels, support of democratic decision-making.

Considering the largest in terms of revenues to the state and local budgets, it can be seen that the main ones are: international grants, personal income tax, VAT and income tax.

At the same time, most funds from the state and local budgets are spent on the armed forces, pensions and debt service. Below is the largest volume of expenditures under budget programs for January-August 2022 (with a breakdown between state and local budgets).

But now there are many following challenges: settlement of imbalances between the levels of development of different communities, ensuring stable development, restoration of damaged infrastructure, clear demarcation of powers between all levels, support of democratic decision-making.

Considering the largest in terms of revenues to the state and local budgets, it can be seen that the key ones are: international grants, personal income tax, VAT and income tax.

At the same time, most funds from the state and local budgets are spent on the armed forces, pensions and debt service. Below is the largest volume of expenditures under budget programs for January-September 2022 (with a breakdown between state and local budgets).

Of course, in the sectoral breakdown, the largest is the volume of expenditures on defense, followed by social security and state-wide functions. Housing and communal services are fully provided at the expense of own funds of local budgets. The largest area of funding from local budgets remains education, as a delegated authority.

Looking at the month-on-month growth of key taxes and fees, a gradual improvement from May is evident. In general, as of September 2022, positive growth was maintained for all taxes and fees, except for land fees. The business has adapted and pays tax payments, the state tax service, in turn, has intensified its work on collecting taxes and fees, the income of rent payments has resumed, personal income tax is growing steadily, compared to 2021 (due to the large number of military personnel with decent financial support). At the same time, as a result of the abolition of the national

excise tax on fuel (setting the rate at 0 euros per 100 liters), local budgets, which since January 1, 2017 receive a certain share (13.44%) of the revenues of the national excise tax (the mechanism for calculating the excise tax on fuel has been changed due to redistribution from the state budget), experienced significant losses of this type of income, which was caused by the need to regulate the situation on the fuel market. Along with this, the President has already signed the Law on the restoration of taxation of petroleum products and the establishment of new rates for excise duty on petroleum products (gasoline — 100 euros per 1000 liters, diesel — 100 euros per 1000 liters, biofuel — 100 euros per 1000 liters, gas — 52 euros per 1000 liters).

The monthly growth of the main tax sources of state budget revenues shows different dynamics in connection with the accepted benefits. Yes, a significant drop in excise tax and VAT revenues from imported goods is noticeable. Also, starting from March, there is a permanent negative increase in the customs duty.

In the structure of revenues of local budgets for January-September 2022, the largest specific weight is occupied by the tax on the income of natural persons. In the structure of revenues of the general fund without transfers, personal income tax accounts for 67.6%. In the structure of general and special funds (with transfers), personal income tax is 47.0%. The next important source of income for local budgets is subventions from the state budget — 21.3% (85.3 billion UAH).

In the structure of the state budget, the lion's share is occupied by grants (gifts) — UAH 320.1 billion (25.6%). Next in terms of volume are VAT and personal income tax. Other own revenues of budgetary institutions also provided significant revenues — UAH 108.4 billion (8.7%).

Looking at the monthly dynamics of local budget revenues, in general, in comparison with the corresponding periods of previous years, a significant drop in March-April and recovery of growth rates starting from May can be observed. It is also noticeable that March-April receipts fell below last year's level, but not below 2019, in contrast to the impact of the pandemic in 2020, when April receipts fell below 2018. Significant growth rates are also being observed in 2021, after the recovery of business activity.

At the same time, in terms of revenues, the budgets of territorial communities significantly exceed the revenues of other local budgets. Tracking the monthly dynamics of state budget revenues with transfers, a significant increase in July, August and September due to the increase in grants and VAT revenues is noticeable.

If we trace the dynamics of state budget revenues without transfers (tax, non-tax revenues and revenues from capital operations), large monthly fluctuations and a significant drop in April 2022 are immediately noticeable.

Such fluctuations are caused by significant fluctuations in the income tax, which does not have a uniform rate of revenue. There is also a significant drop in VAT on imported goods and import duties starting from March 2022 and a gradual recovery from June 2022.

The introduction of tax benefits from March 2022 affected the revenues of the Excise Tax, which did not restore last year's revenues, VAT and customs duties.

Import and export duty revenues have also not yet recovered their volumes. However, they have relatively

increased since July, as Law No. 2325 of 06/21/2022 was adopted, which restored the taxation of certain goods and fees and canceled the benefits introduced by Law 2142 of 03/22/2022.

At the same time, VAT on manufactured goods maintained its growth rate, unlike VAT on imported goods, which since July has not recovered even to last year's level.

In total, for 9 months of 2022, the general fund of local budgets (excluding interbudgetary transfers) received 278.7 million hryvnias, which is +12.3% or +30.6 billion hryvnias of growth compared to January-September 2022. This is mainly due to a significant increase in personal income tax (+25.2%), because the loss from land tax revenues, compared to the corresponding period last year, is -20.1% (Reference: land tax last year accounted for more than 10% of the revenue of the general fund of local budgets, now only 7.6%).

The situation with excise tax revenues, in particular fuel excise, is much worse. Compared to January-September 2021, revenues decreased by -68.0% or -2.0 billion UAH.

Analyzing the state of implementation of local budgets for 9 months of 2022, a slight decline in growth rates can be observed in August and a significant increase in September (+28.1%). Overall growth is still consistently high.

Of course, the situation in individual communities differs significantly, which requires an immediate response. But the communities have shown that they are able to effectively manage and increase the financial resources received, to respond appropriately to unforeseen challenges and to ensure a high level of service provision in any conditions, as well as to quickly adapt to new conditions. Communities have shown that local self-government budgets form the basis of the sustainability of local financial resources.

Examining the dynamics of local budget revenues on a monthly basis, it can be observed that in April there was a bottom in the rate of increase in the revenue of the general fund of local budgets, and in May the recovery began. In August, the rate of growth slowed somewhat to 7.7% due to a relative decrease in the rate of receipts of local taxes and fees. So far, September has shown an increase of almost +30.0%, which is the largest monthly increase since the beginning of the year for the general fund.

The largest potential losses of the general fund were experienced by local budgets in April (-2.4 billion UAH (-8.5%), compared to April 2021). But already in May there was a positive increase in the amount of +3.5 billion UAH (or +11.9%), compared to the corresponding period last year. In July, the increase in revenues of the general fund of local budgets was +4.9 billion hryvnias (+17.1%). In August, the increase amounted to UAH 2.6 billion (+7.7%). In September +7.2 billion UAH (-28.1%). In the cross-section of the regions, the peculiarities of individual areas and the change in business activity in the regions are immediately visible. There is a noticeable decrease in income in the regions where hostilities are (were) taking place. On the other hand, in the regions where a large number of internally displaced persons are located and business activities have been resumed, there is a significant increase compared to the corresponding period last year.

Tax innovations this year caused a change in the dynamics of revenues, in particular the single tax. At the same time, since May, tax revenues of local budgets have been in positive growth.

Personal income tax receipts to local budgets during January-September 2022 were always positive. This is due, firstly, to the growth of deductions from the salaries of military personnel, and secondly, the increase in the rate of inclusion of personal income tax in local budgets from 60% to 64% from the beginning of 2022 played its role.

Personal income tax in September shows a significant increase (+35.0% or +6.4 billion UAH, compared to September 2021), which is due to an increase in cash payments to military personnel, whose number has increased significantly.

Last year, on the contrary, in September, a relative decrease in the rates of income tax from the income of individuals was observed. And the peak payments for this period fell on June. On the other hand, in September 2022, the income of the Personal Income Tax Department reached a record level of 24.6 billion hryvnias per month.

Of course, this is due to a significant increase in cash payments to military personnel. Looking at the monthly dynamics of personal income tax receipts from stipends, monetary rewards and other payments received by military personnel and non-commissioned officers and officers in the 2018—2022 period, a record growth of such receipts starting from March 2022 is noticeable. It is clearly demonstrated how significant the growth is compared to the corresponding months of previous years. And in August 2022, this indicator reached almost 10 billion hryvnias per month. In contrast, income tax on personal income, which is paid by tax agents on the taxpayer's income in the form of wages, has decreased significantly, starting in March 2022. Such receipts are still below the level of 2021, but at the same time they have not fallen to the level of 2020. The same applies to personal income tax on the taxpayer's income other than wages.

The situation is much worse with the payment for land, the increase in income for which has not yet returned to a positive value. In March, potential losses were at the level of -38% (-1.1 billion hryvnias of uncollected revenues in just one month). I would like to remind you that according to the amendments to the tax legislation (Law of Ukraine dated 15.03.2022 No. 2120-IX) for the period from March 2022 to December 31 of the year following the year in which martial law was suspended or abolished, no land tax is charged or paid (land tax and rent) in the territories where hostilities are (were) taking place. At the same time, the list of such territories has not yet been defined by the Cabinet of Ministers of Ukraine, which makes it impossible to clearly define and grounds for charging a fee for land.

In September, the loss of local budgets in terms of payment for land amounted to -9.2% or -0.27 billion hryvnias, compared to the corresponding month last year. In general, since the beginning of the year, local budgets have not received more than 5.3 billion hryvnias in payment for land.

The increase in the income of the single tax in June-September 2022 fluctuated significantly (from an increase of +50.3% to a decrease of -25.7% and again increased to +40.0%). Changes to the tax legislation served this

purpose. First, economic entities with significant incomes (large businesses) were given the right to switch to a simplified taxation system: payment of a single tax of 2% (reduced from 5% to 2%) instead of income tax (18%). (Law of Ukraine No. 2142-IX dated 24.03.2022, draft law 7190 dated 22.03.2022). As a result, many business entities chose a simplified system of taxation and payment of a single tax instead of income tax, which, in turn, ensured an increase in this type of income. At the same time, the terms of payment of the specified tax have changed. Thus, earlier payment was made quarterly (within 50 days after the end of the reporting quarter), currently the single tax is paid monthly according to the new principle (within 30 days after the end of the reporting month).

In terms of regions, the payment of a single tax differs significantly from a +23.4% increase in Lviv region to a significant decrease in such revenues in Sumy, Kharkiv, Mykolaiv, Chernihiv, Zaporizhzhia, Donetsk, Kherson and Luhansk regions. It is clearly visible that these are precisely the areas where hostilities were (are) taking place, as a result of which small and medium-sized businesses were relocated or completely stopped in these regions.

As a result of tax benefits, the excise tax experienced the greatest relative decline. Taking into account that the lion's share of this tax was made up of fuel excise revenue (currently 0 euros per 100 liters) and a decrease in alcohol excise revenue, this type of revenue still remains in a significant negative growth.

Along with this, positive increases in excise duty on tobacco and alcohol, and considering that transfer of excise duty on fuel is significantly delayed (due to a change in the mechanism of enrollment starting from January 1, 2017) (i.e. zero receipts in July, August and September 2021 and in July, August and September 2022) provided a positive increase in excise tax to local budgets.

Revenues from local taxes and fees also show fluctuations due to the single tax. At the same time, the receipt of local taxes and fees in the regional section shows significant differences in receipts depending on the region. Thus, regions where the population increased due to IDPs and where businesses relocated showed a significant growth of +117.3% (Lviv region). On the other hand, in other regions such a high growth is not observed, but on the contrary, a negative growth of this type of income is observed.

From the beginning of 2022 (as of 01.11.2022) The Government of Ukraine, in accordance with the budget legislation, ensured the transfer of interbudgetary transfers to local budgets in the amount of UAH 112.6 billion, which is 78.5% of the allocations provided for in the schedule, in particular:

- the basic subsidy was transferred in the amount of UAH 13.6 billion, or 100% before the breakdown of allocations;
- the educational subvention was transferred in the amount of UAH 81.5 billion, or 100% before payment.

In October 2022, local budgets received UAH 9.9 billion in transfers.

Also, local self-government bodies have a monthly reverse subsidy in the amount of UAH 899 million, which is not transferred to the state budget in wartime conditions.

The balances of funds on the accounts of local budgets and budgetary institutions under general and special funds for January-October 2022 increased by UAH 83.4 billion and as of November 1, 2022, amount to UAH 141.8 billion.

Fund balances increased in all regions of Ukraine [11].

As L.V. Korenyuk notes in his research: "It is advisable to direct the budgetary policy in the field of formation of the revenue base of local budgets to a harmonious combination of budgetary unitarism with elements of budgetary decentralization, reforming the mechanism of filling local budgets and inter-budgetary relations. Taking into account the peculiarities of the development of regions will contribute to the growth of opportunities for increasing the revenue base of local budgets and further stabilization of the socio-economic situation in the state" [12].

## CONCLUSIONS

Decentralization is important in modern Ukraine, especially when implementing the processes of unification of communities and territories, where the formation of local budgets and the efficiency of the use of their financial resources are priorities.

The budgetary system of Ukraine needs urgent reforms on the path of decentralization of local self-government with the granting of wider powers to local authorities, improvement of the legislative framework to optimize the mechanism of formation, distribution and redistribution of state revenues.

### Література:

1. Раделицький Ю. О., Квасній О. Р. Місцеві бюджети в умовах децентралізації: теоретичні аспекти. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2018. Вип. 5. С. 147—153. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2018\\_5\\_25/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_5_25/)
2. Євтушенко Н. М. Формування місцевих бюджетів в контексті бюджетної децентралізації. Економічний вісник університету. №27/1. 2015. С. 162—168.
3. Набатова Ю. О., Ус Т. В. Формування місцевих бюджетів в умовах децентралізації фінансових ресурсів. Ефективна економіка. 2015. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_5\\_68](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_5_68)
4. Сунцова О. О. Місцеві фінанси: Навчальний посібник. Київ: Центр навч. літератури. 2005. 560 с.
5. Войтович Т. Б. Основні проблеми формування доходів місцевих бюджетів в Україні та шляхи їх подолання. Стратегічні орієнтири. 2012. URL: <http://libfor.com>
6. Панасюк Л. В. Удосконалення механізму формування фінансових ресурсів місцевих органів влади з урахуванням світового досвіду. Економіка та держава. 2011. №1. С. 46—50.
7. Лінтур І. В. Можливості оптимізації формування доходів місцевих бюджетів в умовах децентралізації. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/181.pdf>
8. Децентралізація (місцеві бюджети 159 об'єднаних територіальних громад перше півріччя 2016 року (фінансово-аналітичні матеріали)). URL: [http://decentralization.gov.ua/pics/attachments/Monitoring\\_OTG.pdf](http://decentralization.gov.ua/pics/attachments/Monitoring_OTG.pdf)
9. Габа І. М. "Децентралізація" — деякі плюси і мінуси. РайонІнфо. 2014. № 1. С. 5.
10. Бюджет місцевої ради в умовах децентралізації. Центр політичних студій та аналітики. URL: <http://eidos.org.ua/novyny/byudzhnet-mistsevoji-rady-v-umovah-detsentralizatsiji/>
11. Аналіз виконання державного та місцевих бюджетів за 9 місяців 2022 року. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15748>
12. Коренюк Л. В. Особливості формування місцевих бюджетів на регіональному рівні. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/136.pdf>

### References:

1. Radelyts'kyj, Yu.O. and Kvasnij, O.R. (2018), "Local budgets interms of decentralization: theoretical aspects", *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, vol. 5, pp. 147—153, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2018\\_5\\_25/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_5_25/) (Accessed 10 Feb 2023).
2. Yevtushenko, N.M. (2015), "The formation of local budgets in context of budget decentralization", *Ekonomichnyj visnyk universytetu*, vol. 27/1, pp. 162—168.
3. Nabatova, Yu.O. and Us, T.V. (2015), "Formation of local budget in conditions of decentralization of financial resources", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_5\\_68](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_5_68) (Accessed 10 Feb 2023).
4. Cuntsova, O.O. (2005), *Mistsevi finansy [Local finances]*, Tsentru navch. Literatury, Kyiv, Ukraine.
5. Vojtovych, T.B. (2012), "The main problems of local budget revenue generation in Ukraine and ways to overcome them", available at: <http://libfor.com> (Accessed 10 Feb 2023).
6. Panasiuk, L.V. (2011), "Improvement of the mechanism of formation of financial resources of local authorities taking into account world experience", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 46—50.
7. Lintur, I.V. (2015), "Possibilities of optimization of formation of revenues of local budgets in the conditions of decentralization", available at: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/181.pdf> (Accessed 10 Feb 2023).
8. decentralization.gov.ua (2016), "Decentralization (local budgets of 159 united territorial communities in the first half of 2016 (financial and analytical materials))", available at: [http://decentralization.gov.ua/pics/attachments/Monitoring\\_OTG.pdf](http://decentralization.gov.ua/pics/attachments/Monitoring_OTG.pdf) (Accessed 10 Feb 2023).
9. Haba, I.M. (2014), ""Decentralization" — some pros and cons", *RajonInfo*, vol. 1, pp. 5.
10. Tarnaj, V. (2015), "The budget of the local council in conditions of decentralization", available at: <http://eidos.org.ua/novyny/byudzhnet-mistsevoji-rady-v-umovah-detsentralizatsiji/> (Accessed 10 Feb 2023).
11. decentralization.gov.ua (2022), "Analysis of implementation of state and local budgets for 9 months of 2022", available at: <https://decentralization.gov.ua/news/15748> (Accessed 10 Feb 2023).
12. Korenyuk, L.V. (2017), "Features of formation of local budgets at regional level", available at: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/136.pdf> (Accessed 10 Feb 2023).

Стаття надійшла до редакції 24.02.2023 р.



Л. І. Симоненко,

к. е. н., доцент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6924-3885>

О. В. Симоненко,

аспірант, ННІ Міжнародних відносин Київського університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8087-2201>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.108

## ВПЛИВ СТРУКТУРИ ПЕРВИННОГО ПОСТАЧАННЯ ЕНЕРГІЇ НА МОЖЛИВОСТІ ПЕРЕХОДУ ДО НИЗЬКОВУГЛЕЦЕВОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

L. Symonenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University

O. Symonenko,

Postgraduate student, Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv

### IMPACT OF PRIMARY ENERGY PRODUCTION STRUCTURE ON TRANSITION MODELITIES TO LOW-CARBON ECONOMY

**Вуглецеємність ВВП відображає структуру використання енергетичних ресурсів національної економіки і є індикатором її енергоефективності. Упродовж 1990–2020 рр. внаслідок трансформаційного спаду відбулося загальне зниження енергоемності, разом з тим змін в структурі використання на користь відновлювальних джерел енергії не відповідають цілі енергопереходу. Енергоефективність як мета державної економічної політики актуалізується в нашій країні за умов зростання цін або доступності енергоносіїв і не стала мейнстримом (mainstream). Ризики воєнного часу загострили проблему сталості енергозабезпечення і потребують впровадження механізмів та інструментів переходу до низьковуглецевої моделі розвитку як на загальнодержавному так і на локальному рівні. Напрями такого розвитку визначені на глобальному рівні і відповідають національним інтересам нашої держави.**

**Low carbon economy is an economic model of economic growth that although still spurs an increase in energy demand however meets it by a respective increase in energy production from renewable sources. Hence, this economic model entails reduction in energy production from fossil fuels that cause greenhouse gas emissions. Estimates suggest that wind and solar energy in developed countries will provide for to 45% of total energy production by 2030. Another complementing instrument to reach an ambitious goal is to increase energy efficiency reducing energy consumption relative to a unit of GDP.**

**Research and analysis of long-range data on energy and carbon intensity of Ukraine's GDP suggest that Ukraine has not yet embarked on sustainable reduction path. Although structural change in primary energy production with notable increase in renewable energy (nuclear, wind, solar, hydro) will fit into Ukraine's reform agenda and serve Ukraine's strategic interests to increase energy efficiency, reduce dependency on energy imports and enhance energy security.**

**When compared to other countries with compatible climate, geographical and economic preconditions Ukraine still relies on larger amount of energy to produce one unit of GDP. Due to an outdated conventional energy consumption structure with a dominant share of fossil fuels in energy mix Ukraine's industries are energy intense and cause vast carbon emissions. According to calculations by Ukrainian researchers, years of economic growth in Ukraine have seen respective increase in fossil fuels consumption. In countries with higher levels of GDP per capita economic growth is determined by an accelerated increase in energy production from renewable sources. Data from national greenhouse gas emissions registry show that primary energy production sector is top emitter in Ukraine. Multiple research on energy security proves that Ukraine has not yet experienced any major technological shift in extraction, transportation, refinery and consumption of energy resources.**

**To reduce energy intensity of GDP to levels comparable with neighboring European countries Ukraine would need to deploy cutting-edge technologies, attract major investments, pioneer structural changes in the economy, and implement energy efficiency policies in energy sector, manufacturing, transportation, buildings, housing, agriculture, forestry and waste management. So far Ukraine has already introduced enabling framework conditions and basic rules and regulations on energy efficiency.**

**Besides, Ukraine's energy transition will be now very much affected by substantial damages to energy facilities and infrastructure. Thus, long-term vision of energy sector development and recovery must incorporate an objective to reduce share of fossil fuels in primary energy production and energy consumption and to provide for financing needs and sources to cover modernization and upgrade of existing facilities and technologies aimed at introduction of clean technologies and subsequent reduction of greenhouse gas emissions.**

*Ключові слова: структура генерації електроенергії, джерела постачання енергії, декарбонізація, енергетичний перехід, глобальна проблема, енергоємність і вуглецеємність ВВП, енергоефективність.*

*Key words: energy production structure, energy consumption structure, energy mix, energy sources, decarbonization, energy transition, global issue, energy intensity of GDP, carbon intensity of GDP, energy efficiency.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Глобальні масштаби кліматичних змін потребують включення кожної країни в їх подолання. Паризька угода ООН (2015) закріпила механізм сталого розвитку який дістав назву "низьковуглецева економіка". Число сторін приєднання до Паризької угоди складає 194, серед яких українська. Починаючи з 1 січня 2021 року, країни приймають національні цілі зі скорочення або обмеження викидів парникових газів. Національний внесок до Паризької угоди полягає у сталому розвитку держави через екологічні і економічні зміни у видах діяльності, які продукують найвищі рівні викидів парникових газів, зокрема і в енергетиці. Країни, визначаючи національний внесок у досягнення цілей низьковуглецевого розвитку керуються власними інтересами, наявним ресурсним потенціалом, макроекономічними вихідними умовами, інвестиційними можливостями, тощо. Викиди парникових газів в Україні суттєво знизилися, але це зниження є більшою мірою наслідком зменшення ВВП 90-х рр., глобальних криз 2008, 2018 рр., втрати частини економічного потенціалу внаслідок війни з 2014 р. і меншою мірою результатом енергоефективних заходів, які розпочалися лише з 2015 року. Відновлення та відбудова об'єктів промислового виробництва, інфраструктури, житлового сектора, залежатимуть від темпів зростання виробництва продукції важкої промисловості, металу, цементу, тощо. На існуючій технологічній базі, без зміни структури використання енергетичних ресурсів, досягнути цілі низьковуглецевого розвитку навіть у довгостроковій перспективі не вдасться, адже попит на енергію все ще задовольняється викопними видами палива які продукують найбільші викиди парникових газів. Разом з тим технології виробництва відновлювальної енергетики, яка доповнює і заміщує традиційні її джерела, стрімко розвиваються. Економіка України потребує реалізації політики відновлення з врахуванням в тому числі кліматичної складової.

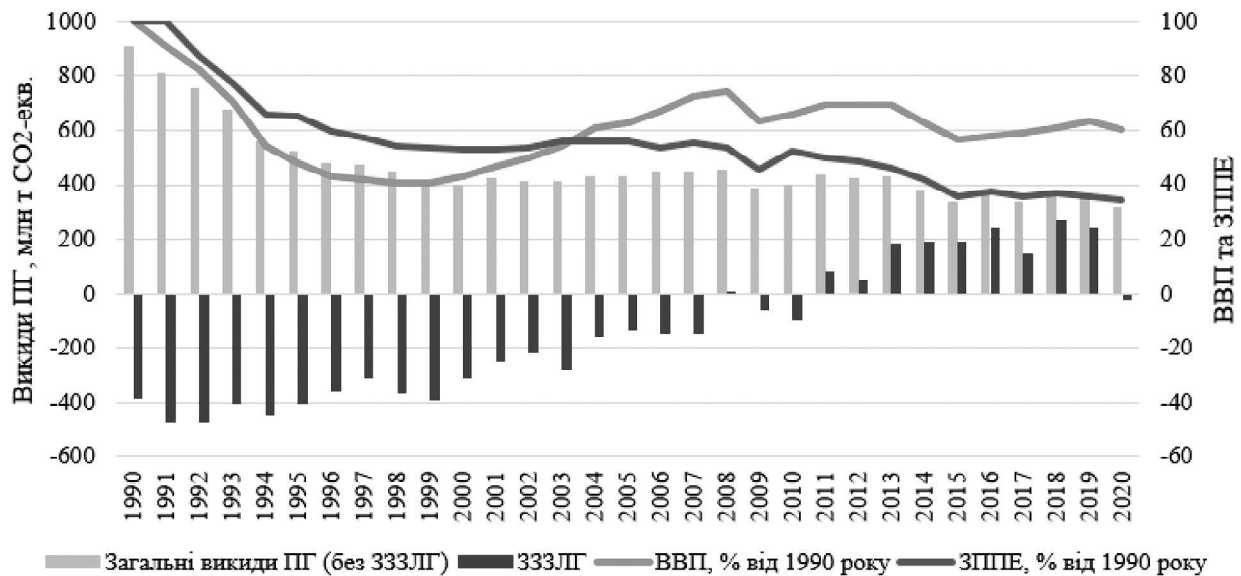
Низький рівень енергоефективності та загрози енергетичній безпеці в умовах повномасштабної війни набули в Україні ознак тривалих і реальних, порушили стійкість функціонування енергетичного сектора краї-

ни, енергозабезпечення споживачів. Системні проблеми впливають на спроможність виконувати зобов'язання з впровадження ініціативи Європейської Комісії "Європейський зелений курс". Впровадження концепції ЄС "вуглецевого сліду" (carbon footprint) є умовою включення української економіки у європейські ланцюги вартості. Енергетичний сектор пріоритет в системі цілей низьковуглецевого переходу, адже продукує найвищий рівень викидів. Кроки у напрямі енергетичного переходу у перспективі сприятимуть отриманню доступу до кредитного фінансування проектів відновлювальної енергетики.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Підвищення енергоефективності, розвиток енергетики через збільшення генерації з відновлюваних джерел, низьковуглецевого енергетичного переходу, енергонезалежності та інструментів її досягнення розглядаються у наукових дослідженнях І. Гайдуцького, О. Дячука, Т. Курбатової, У. Письменної, Р. Подольця, Т. Саприкіної, І. Сотник, Г. Трипольської, М. Чепельва, Р. Юхимця та ін. Ці автори представляють наукові школи провідних університетів (Київської політехніки, Сумського державного університету, Київського університету Тараса Шевченка, Центру енергетичних та кліматичних досліджень KSE), установ НАНУ, НІСД, дослідницьких центрів (Разумков центр), глобальних організацій, тощо. В роботі [1] Войтко С.В. Гайдуцький І.П. на основі статистичних даних доводять, що станом на 1990 рік, час відновлення незалежності держави, економіка України була енергомісткою, "споживання енергії перевищувало середнє значення по світу в 3,46 рази в 1990 році та в 1,53 рази, порівняно з Європою" [1, с.43]. Енергоефективність І. Гайдуцький розглядає через показники вуглецеємності, які відображають структуру енергоспоживання.

Фахівці ІЕП НАНУ [2] досліджуючи енергетичний сектор також вказують що "економіка України залишалася однією з найбільш енергоємних у світі, що обумовлено високими питомими витратами енергії на опален-



**Рис. 1. Тенденції викидів ПГ та основних економічних та енергетичних показників в Україні упродовж 1990—2020 рр. [7], де ЗЗЛГ-Землекористування, зміни в землекористуванні та лісове господарство, загальне первинне постачання енергії — ЗПЕ**

ня житлових будинків, великою часткою енергоємної промисловості та неефективною енергетичною інфраструктурою" [2, с. 171]. Залежність від викопних видів палива, що відображає енергетичний баланс, сформувавала безпекові ризики виробничої діяльності та життєзабезпечення в умовах високої енергоємності національної економіки. Диверсифікація постачань, прискорене розгортання зелених енергетичних технологій, зменшення попиту на енергію шляхом підвищення ефективності її використання, уможлиблює зниження залежності від імпорту викопного палива (особливо газу) і сприяє зменшенню викидів. В роботі [3] енергоефективність та впровадження відновлюваної енергетики, модернізація технологій із відповідним перенаправленням інвестицій у низьковуглецеві технології, а також розвиток конкурентоспроможних інтегрованих енергетичних ринків запропоновані авторами як основні напрями декарбонізації економіки України.

Дослідження Сотник І., Курбатової Т. та ін. доводять, що вищий рівень економічного розвитку (виражений у ВВП на душу населення) стимулює розвиток сектору відновлювальних джерел енергетики в економіці, що відображається в структурі використання енергоресурсів ЄС [4]. Онищенко А.М. використавши методи економіко-математичного моделювання економічного зростання, при аналізі розв'язків моделі констатує, що значне збільшення валового випуску в Україні призведе до приросту парникових газів за незмінних умов виробництва [5]. Тому сприяння розвитку виробництва енергії з відновлювальних джерел вимагає впровадження стратегічних рішень держави з декарбонізації (ефективної системи моніторингу викидів CO<sub>2</sub>, розвитку зеленої інфраструктури, тощо) [4, с. 10].

На особливу увагу заслуговують дослідження рівня енергетичної безпеки науковців НІСД [20]. Використавши системний підхід Бобро Д. Г., Завгородня С. П., Рябцев Г. Л., Суходоля О. М., Харазішвілі Ю. М. сформувавши набір показників для оцінки рівня енергетичної без-

пеки, встановили їх кількісні цільові та порогові значення. Показники оцінювання енергетичної безпеки об'єднані в сім груп (індикаторів): ресурсної достатності, економічної доступності джерел енергії та енергетичних ресурсів, економічної ефективності функціонування енергетичного сектору, енергетичної ефективності використання енергетичних ресурсів, екологічної прийнятності впливу енергетики на довкілля, стійкості функціонування енергетичного сектору, захищеність національних інтересів [20, с. 13—14].

### МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

У статті кількісний аналіз побудований на даних зібраних і систематизованих установами НАНУ відповідно до Паризької угоди ООН (2015) з виконанням вимог Секретаріату Рамкової конвенції ООН про зміну клімату. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів публікує "Національний кадастр антропогенних викидів із джерел та абсорбції поглиначами парникових газів в Україні" [6]. Для розгляду енергоємності ВВП використані дані Державної служби статистики, яка ці дані визначає за методологією міжнародної енергетичної агенції [9]. Якісний аналіз виконано з використанням структуралістського підходу.

### МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета дослідження полягає у розгляді змін в структурі первинного постачання енергії, що допоможе глибше зрозуміти здатність до реалізації цілі переходу до низьковуглецевої моделі розвитку відповідно до глобальних зобов'язань та національних інтересів.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Глобальне управління викидами парникових газів, з метою стримання негативних наслідків глобального потепління, набуло нового інституційного оформлення в 2015 р., як результат отримання принципово нових знань та розвитку технологічних можливостей. Сутність

переходу до низької вуглецевої економіки полягає у забезпеченні економічного зростання і зниженні викидів парникових газів. Облік викидів парникових газів (ПГ) в Національному кадастрі здійснюється за секторами: енергетика, промислові процеси, сільське господарство, землекористування та лісове господарство, відходи [6]. В кадастрі аналіз проводиться за критеріями обсягів, структури і динаміки викидів.

За даними кадастру у 2020 році порівняно із 1990 роком загальні викиди ПГ скоротилися на 65,1 % [7], що пов'язано із спадом загальних обсягів виробництва (ВВП) особливо у промисловості та сільському господарстві. Так, зменшення промислового виробництва в металургійній промисловості склало на 51%, хімічній промисловості 61%, виробництві іншої неметалевої мінеральної продукції скоротилося на 53%, супроводжувалося зменшенням викидів в промисловому секторі порівняно з базовим 1990 роком на 53,3%. У сільському господарстві скорочення поголів'я великої рогатої худоби склало 87,2 %, а сумарні викиди ПГ у пов'язаних категоріях склали 70—80 % [7].

Відображення зростання викидів вуглецю від рубок, пожеж та інших несприятливих факторів в секторі "Землекористування, зміни в землекористуванні та лісове господарство" (ЗЗЗЛГ) стало можливим з впровадженням міжнародних методологічних рекомендацій до обліку викидів парникових газів від рубок деревини. Таким чином значення загального результуючого поглинання лісовими площами CO<sub>2</sub> в 2020 році знизилася на 32 % в порівнянні із 1990 роком [7].

Бобро Д. Г., Завгородня С. П., Рябцев Г. Л., Суходоля О. М., Харазішвілі Ю. М. через систему показників рівня викидів CO<sub>2</sub> оцінили екологічну прийнятність роботи енергетичного сектору і на основі фактичних даних довели, що "динаміка показника рівня викидів CO<sub>2</sub> на загальне первинне постачання енергоресурсів України у період 2000—2020 рр. відображає фактичну незмінність технологій видобування, транспортування, перетворення, споживання енергії та енергоресурсів. Лише в останні роки поступова технічна модернізація позначилася у накопичувальному ефекті зниження фактичних показників цього параметра, що було також підсилено зростанням частки відновлюваних джерел енергії у енергобалансі країни, зниженням виробництва та споживання викопних видів палива" [20, 38—39].

Економічне зростання у 2000—2008, 2010—2013, 2016—2018 рр. супроводжувалося ростом викидів ПГ через задоволення зростаючого попиту на енергію викопним паливом. Як наслідок, у 2020 році частка викидів ПГ сектора "Енергетика" складала 66 % від усіх викидів (без врахування ЗЗЗЛГ), що свідчить про низьку енергоефективність національної економіки. Енергоефективність, як процес зменшення споживання енергії для сталого обсягу виробництва, на макrorівні відображається показником енергоемності ВВП. Енергоемність ВВП показана в таблиці 1. За методикою обрахунку міжнародної енергетичної асоціації (МЕА), яку використовує Державна служба статистики для визначення цього загального показника енергоефективності (енергоемність кінцевого енергоспоживання), визначають як відношення загальної кількості спожитих у країні енергоресурсів (в тонах нафтового еквівалента) до отрима-

ного при цьому ВВП за паритетом купівельної спроможності (ПКС). Показники величини і структури енергоспоживання та постачання енергії визначаються за усіма видами генеруючих потужностей ТЕС, ТЕЦ, АЕС, вітровими і сонячними електростанціями, ГЕС, гідроаккумуляючими електростанціями, котельними установками, утилізаційними установками, електрокотлами, теплонасосними та іншими енергогенеруючими установками [8, с. 173—174].

Упродовж 2010—2020 рр. енергоемність ВВП за споживанням і постачанням залишається високою, не дивлячись на наявну тенденцію до її зниження. Як зазначає Бараннік В.О. у 2015 р. український показник енергоемності ВВП перевищував відповідний світовий показник у 2,2 рази, і був у 2,6 рази більшим за показник групи країн ОЕСР та в 3,2 рази більший за показник 28 країн ЄС [10]. Одним з основних цільових параметрів, Енергетичної стратегії України (2017) є зниження до 2035 року енергоемності ВВП до рівня 0,17 т. нафтового еквівалента на 1 тис. міжнародних дол. ВВП та наближення України за цим показником до країн зі схожими географічними, кліматичними та економічними умовами [11]. Цільове значення індикатора, розраховане НІСД, встановлено "з урахуванням значень індикаторів подібних за рівнем розвитку країн і проєктного бачення майбутнього стану бажаної структури економіки країни" складає 0,11 [20, с. 32]. Фактично, станом на 2020 рік, енергоемність ВВП складала 0,26 тон нафтового еквівалента на виробництво ВВП обсягом 1 тис. міжнародних доларів. Досягненню мети зниження енергоемності, на думку фахівців Фонду енергоефективності, мають сприяти заходи урядової політики реформ. Зокрема, впровадження норм законів "Про енергетичну ефективність будівель", "Про ринок електричної енергії", "Про Фонд енергоефективності", "Про комерційний облік комунальних послуг", які формують умови для впровадження енергоефективних заходів [12].

Разом з тим аналіз енергоемності ВВП за показниками вуглецеємності, які відображають структуру енергоспоживання в країні за складовими енергогенерації викопне паливо та відновлювальні джерела енергії свідчать що зниження енергоемності ВВП до рівня європейських країн вимагає високотехнологічних рішень, значних інвестицій і структурних змін в економіці. Так вуглецеємність ВВП України складає 1,35 CO<sub>2</sub>/ВВП (за ПКС) при середньому його значенні в 0,17 в європейському регіоні. Структура енергоспоживання засвідчує переважання викопних джерел енергії. За даними Державної служби статистики, станом на 2020 рік частка вугілля та торфу складає 26%, нафти та нафтопродуктів 16%, газу природного 28%, частка відновлювальної енергії 7%, атомна енергії 23%. Ці ж дані свідчать про імпорту залежність енергетичного сектору від нафти і газу. В структурі постачання енергії частка вугілля та торфу складає 12%, нафти та нафтопродуктів — 20%, природного газу — 28%, відновлювальна енергії — 5%, теплоенергії — 15%, електроенергії — 20% [8, с. 24—25].

Низьковуглецеву (зелену) генерацію електроенергії забезпечують атомна, гідро та альтернативні (сонячна, вітрова та біо) енергетика, сукупна частка яких складає третину. Гідроенергетика країни відіграє балансуєчу

Таблиця 1. Енергоємність ВВП у 2010 – 2020 рр.

№	Показник	Одиниці виміру	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1.	ВВП за ПКС 2017	млрд міжнародних доларів	540,3	481,5	492,2	504,4	521,5	538,4	516,7
Кінцеве енергоспоживання									
2.	Кінцеве енергоспоживання	тис. т н.е.	74004	50831	51649	49911	51408	49665	47821
3.	Енергоємність	т н.е. / тис. міжнародних доларів	0,137	0,106	0,105	0,099	0,099	0,092	0,093
Загальне постачання первинної енергії									
4.	Загальне постачання первинної енергії	тис. т н.е.	132308	90090	94383	89462	93526	89359	86402
5.	Енергоємність	т н.е. / тис. міжнародних доларів	0,245	0,187	0,192	0,177	0,179	0,166	0,167

Джерело: упорядковано за [9].

роль, якою покривають пікові попит на електричну енергію та згладжуються нічні "провали" споживання. Потужності гідроенергетики значною мірою залежать від сезонних та погодних умов, тому її частка в загальному обсязі електрогенерації суттєво варіюється. Тому, хоча водні ресурси України мають невикористаний енергетичний потенціал держава вирішує як збалансувати потреби в дешевій енергії з необхідністю збереження екосистем і біорізноманіття водойм. За сприятливих умов перспективними для України є атомна та альтернативна енергетика. Україна належить до кола держав, які мають розвинену атомну енергетику. Станом на 2021 рік в енергосистемі України на 4 АЕС є 15 діючих атомних енергоблоків. Атомна генерація забезпечує базове виробництво електроенергії в країні. Незважаючи на цей потужний енергетичний потенціал, у цій галузі накопичилися системні проблеми, що потребують розв'язання. В ДП "НАЕК "Енергоатом"" констатують високий ступінь зносу генеруючих потужностей, залежність від імпорту ядерного палива, потреба в інвестиціях. Енергоатомом визначені напрями інвестування для стабільної генерації енергії [13, с. 78]: будівництво сховища відпрацьованого ядерного палива; нових потужностей виробництва електричної енергії; реконструкція систем що технологічно дозволить збільшити виробництво електроенергії; спорудження комплексів з переробки радіоактивних відходів на Хмельницькій та Південноукраїнській АЕС.

За даними Енергоатома вартість інвестицій в ринкових цінах (2020 р.) становить 164,4 млрд грн Також на реалізацію вказаних інвестиційних проектів залучені 600 млн євро кредитних коштів ЄБРР та Євратому [13, с. 78]. Освоєння інвестицій відбувається в основному із залучених джерел. Формування власних джерел фінансування можливе після зростання доходів від основної діяльності за рахунок "збільшення частки електроенергії, що може реалізовуватись на інших сегментах ринку, крім виконання спеціальних обов'язків" [13, с. 14].

В науковому звіті ІЕП НАНУ йдеться про "переосмислення ролі атомної енергетики та потреби в майбутніх інвестиціях" [2, с. 188]. Висунуто гіпотезу, "що на етапі післявоєнного відновлення плани будівництва нових ядерних блоків можуть бути переглянуті якщо протягом воєнних дій атомні електростанції не будуть по-

шкоджені або виведені з експлуатації і з урахуванням пріоритетності інших заходів. Розрахунки за сценаріями, проведені в ІЕПр НАНУ, доводять відсутність потреби в будівництві нових АЕС у короткостроковій перспективі при умові, продовження роботи існуючих блоків до 2040—2050 років. Разом з тим доцільним після 2030 року, може стати будівництво малих модульних ядерних реакторів, а великих ядерних реакторів — після 2040 року" [2, с. 189].

В останні роки здешевлення технологій генерації енергії сонця, вітру сприяло зростанню її виробництва в Україні. Так у сонячній

енергетиці, темпи зростання потужностей спостерігалося у сегменті сонячних електростанцій домогосподарств. Промислова сонячна енергетика продемонструвала скороченням темпів росту, адже сформувався проблеми тарифоутворення, що потребують системних рішень.

Українське вітроенергетичне агентство, у огляді 2021 року наголошує, що вітрова енергетика глобально визначається як найефективніший інструмент подолання змін клімату і спираючись на існуючі технології і тенденції констатує, що загальна вітроенергетична потужність у світі має зрости щонайменше втричі упродовж наступного десятиліття [14, с. 6]. Стан розвитку національної вітроенергетики станом на початок 2022 року [14, с. 12—18] доводить, що не дивлячись на випереджаючі темпи росту вітроенергетики, інвестиції в генерацію енергії сонця, вітру потребують гармонізації політики держави щодо тарифоутворення, чіткого бачення парадигми розвитку енергетичного сектору. Загальна встановлена потужність вітроенергетичного сектору на початок війни становила 1 672,945 МВт, яку генерували 699 вітрових турбін, середньою одиничною потужністю у 3,5 МВт. Такий стан за умови наявності сприятливого бізнес-клімату в країні, УВЕА прогнозував можливість досягнення 7 ГВт вітроенергетичних потужностей до 2030 року [14, с. 16]. Упродовж 2022 року внаслідок бойових дій суттєва частина потужностей вітрової енергетики або постраждала або знаходиться на окупованій території. Можна констатувати, що досягнення вказаних потужностей потребуватиме тривалішого періоду.

Війна актуалізувала питання розвитку малої генерації з відновлювальних джерел енергії (мала ВДЕ-генерація). Загалом, це відносно новий європейський підхід, запропонований у четвертому енергопакеті ЄС (2020). За дослідженнями Фонду ім. Гайнріха Бьолля, в Україні, мала ВДЕ-генерація тобто виробництво із потужністю до 1 МВт має сукупну потужність на рівні 2,48% від загальної потужності ВДЕ-електростанцій [15]. Цей сектор малої ВДЕ-генерації має низку переваг, особливо на місцевому рівні, збільшує конкуренцію на ринку електроенергії через доступ домогосподарств до її виробництва. В умовах руйнування системи енергопостачання малі установки можуть сприяти не лише позитивному сприйняттю ВДЕ а й дозволять вирі-

шувати нагальні питання енергозабезпечення територіальних громад. Тому місцеві органи влади мають адмініструвати розвиток малої генерації і стимулювати її виробництво в громадах.

Реалізація мети енергоефективності, енергонезалежності, енергетичної безпеки, збільшення частки відновлювальних джерел енергії в нашій країні буде проходити в умовах суттєвих фізичних руйнувань енергетичної інфраструктури. Науковці НАНУ в своєму дослідженні [16] вказали на ймовірні сценарії відновлення та розвитку національної енергетики з врахуванням руйнування енергетичної інфраструктури. На думку авторів енергетична політика в існуючих умовах має керуватися трьома цілями. По-перше, Україна має зосередитися на зниженні залежності від викопного палива. По-друге, інтеграція з енергосистемою ЄС через економічні механізми (наприклад, побудови терміналів зрідженого газу, відмови від купівлі ядерного палива у Росії, тощо), стане фактором економічного зростання й запорукою енергетичної безпеки. По-третє, оскільки економіка України енергомістка, програми з енергоефективності є життєво необхідними [16, с. 30].

Міжнародне енергетичне агентство (МЕА) у доповіді (2022) розглядає три сценарії подальшого розвитку світової енергетики та відповідно нової енергетичної політики. Так, МЕА прогнозує розгортання сонячної та вітрової енергетики прискореними темпами за всіма сценаріями до рівня не нижче 45% на глобальному півні (наразі частка ВДЕ складає 30%). Розширення використання ВДЕ для виробництва електроенергії сприятиме збільшенню щорічних інвестицій в екологічно чисту енергетику та росту зайнятості з врахуванням заміщення втрати робочих місць у галузях, пов'язаних з викопним паливом [17]. За даними звіту, якщо у поточному періоді "на кожен 1 долар США, витрачений у світі на викопне паливо витрачається 1,5 долара США на технології чистої енергетики ... то до 2030 року, за сценарієм нульових викидів до 2050 року, кожен долар США, витрачений на викопні види палива, буде перекрытий 5 доларами США на постачання чистої енергії та ще 4 доларами США на ефективність та кінцеве використання" [17].

У Директиві ЄС про ВДЕ затвердженій Європейським парламентом (2022) також закріплено до 2030 року досягнення цілі енерговиробництва із скорочення споживання викопного палива за технологіями вітрової і сонячної енергії на рівні 45%. Інструментами досягнення вказаної цілі визначено енергоефективність в будівлях (закріплено мету щодо 49% енергії з відновлюваних джерел); збільшення частки відновлюваних джерел енергії в теплопостачанні (закріплено щорічне зростання на 2,3%); використання ВДЕ в промисловості (вимоги не змінилися); транспорті (закріплено досягнення 5,7% відновлюваного палива небіологічного походження у 2030 році) [18].

Національне бачення розвитку енергетики повною мірою відповідає глобальним трендам та європейським практикам, але енергоефективні практики не стали нормою життя в побуті, бізнесі, громадах і державі. Вихідними умовами досягнення цілей зменшення частки енергії вироблених з викопних джерел станом на

кінець 2022 року стали: по-перше, зруйновано або перебуває на окупованих територіях близько 30% сонячної генерації та понад 90% вітрогенерації України [16, с. 23]; по-друге, пошкоджень зазнали всі теплові та гідроелектростанції; третє, вирішення потреби буде проблема втрат енергії у системах транспортування та розподілу електричної енергії, які за оцінками Уряду складають 10%. Потреби в залученні інвестицій зростають. Одним з джерел інвестицій є доходи операторів ринку. Але надмірне регулювання тарифів державою, призвели до зменшення їх фінансової спроможності. Як зазначають фахівці Центру Разумкова для розвитку енергетики з відновлювальних джерел необхідно "відновити фінансову ліквідність енергоринку, врегулювати питання встановлення зеленого тарифу та впорядкувати законодавчі норми по функціонуванню систем накопичення електроенергії" [19]. Імпорт електроенергії з Європи, необхідний для забезпечення мінімально необхідних обсягів енергоресурсів, через різницю в цінах на внутрішньому і європейському ринку, може вплинути на рішення на рошення власного виробництва викопного палива та доцільність консервації ТЕЦ з метою зниження енергетичної залежності.

На думку фахівців НІСД відсутність суттєвого прогресу з підвищенням ефективності використання енергоресурсів свідчить про неефективність політики держави у цій сфері. Рішення щодо реформування системи управління енергетикою непослідовні, застаріла організаційно-інституційної структури системи управління демонтована, а запровадження нових інституцій затримується через низький рівень впровадження саморегульованих моделей функціонування енергетичних ринків України, наслідків російської агресії та надмірною політизацією управлінських рішень у сфері енергетики в останні роки [20, с. 58, 62].

## ВИСНОВКИ

Модель економіки в якій економічне зростання, що традиційно супроводжується зростанням попиту на енергію, задовольняється через збільшення частки її виробництва за рахунок відновлювальних джерел, називають низьковуглецевою. В такій моделі економіки обсяги енергії з викопних ресурсів, які продукують найвищий рівень викидів парникових газів, зменшується. Глобально, технології вітрової та сонячної енергії в розвинених країнах, зокрема європейських, до 2030 року прогнозно досягнуть рівня 45%. Інструментом реалізації такої амбітної мети визначено енергоефективність, як процес зменшення споживання енергії на одиницю виробленого ВВП.

Систематизація та узагальнення даних про енерго та вуглецеємність ВВП України у довгостроковому періоді доводить, що сталої тенденції до їх зниження не сформувалося. Хоча зміни структури первинного постачання енергії на користь відновлювальних джерел (атомна, сонячна і вітрова, гідро та ін.) відповідає національним інтересам України у підвищенні ефективності та скороченні імпортозалежності в енергетичній сфері.

Загалом, українська економіка порівняно з виробництвом в країнах зі схожими кліматичними, геогра-

фічними та економічними умовами для виробництва одиниці ВВП використовує більше енергії. Через традиційну структуру енергоспоживання з переважанням викопних джерел енергії виробництво вуглецеємне і все ще супроводжується значними обсягами парникових газів. За підрахунками здійсненими українськими дослідниками, періоди економічного зростання супроводжуються в національній економіці зростанням споживання викопного палива для виробництва енергії. В країнах з вищими рівнями виробництва ВВП на душу населення, економічне зростання супроводжується прискоренням темпів розвитку сектору виробництва енергії з відновлювальних джерел. Дані Національного кадастру викидів парникових газів ілюструють, що найбільші обсяги парникових газів продукує сектор загального первинного постачання енергії. Дослідження в сфері енергетичної безпеки констатують фактичну незмінність технологій видобування, транспортування, перетворення та споживання енергетичних ресурсів.

Зниження енергоємності ВВП до рівня європейських країн вимагає високотехнологічних рішень, значних інвестицій, структурних змін в економіці, впровадження політик енергоефективності в енергетиці та інших видах діяльності із значним вуглецевим слідом. Наразі формуються інституційні умови та впроваджуються норми законів енергоефективних заходів.

Очевидно, що енергоперехід в Україні проходить у умовах суттєвих руйнувань як генеруючих так і об'єктів енергетичної інфраструктури. Тому візія подальшого розвитку енергетичного сектору має містити способи скорочення частки викопного палива в структурі споживання та первинного постачання енергії, джерела покриття витрат пов'язаних з модернізацією існуючих технологічних процесів спрямованих на зменшення викидів парникових газів та способи впровадження чистих енергетичних технологій.

#### Література:

1. Войтко С.В. Гайдуцький І.П. Використання викопного палива для виробництва електроенергії на періоді 1985-2021 рр. "Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут" № 23, 2022. С.40—45. DOI: 10.20535/2307-5651.23.2022.264627 <http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/264627/260806/609973>
2. Повеєнне відновлення енергетичного сектору України в контексті європейського зеленого курсу. Відновлення та реконструкція повоєнної економіки України: наукова доповідь. НАН України, ДУ "Ін-т екон. та прогнозув. НАН України". Електрон. дані. С. 171—190. К., 2022. <http://ief.org.ua/wpcontent/uploads/2022/12/Vidnovlennja-ta-rekonstrukcsjapovojennoj-ekonomiky.pdf>
3. Heyets, V., Podolets, R., & Diachuk, O. (2022). POST-WAR ECONOMIC RECOVERY OF UKRAINE IN THE IMPERATIVES OF LOW-CARBON DEVELOPMENT. *Science and Innovation*, 18 (6), 3—16. <https://doi.org/10.15407/scine18.06.003>
4. Determinants of Renewable Energy Development: Evidence from the EU Countries. Y.X. Tu, O. Kubatko, V. Piven, I. Sotnyk, T. Kurbatova. *Energies*, 2022. <https://www.mdpi.com/1996-1073/15/19/7093>
5. Онищенко А.М. Формування пріоритетів міждержавної еколого-економічної політики скорочення емісії парникових газів в рамках виконання Паризької угоди. [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32026/mise\\_18\\_96\\_17.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32026/mise_18_96_17.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
6. Національний кадастр антропогенних викидів із джерел та абсорбції поглиначами парникових газів в Україні з 2016 року. <https://mepr.gov.ua/content/nacionalniy-kadastr-antropogennih-vikidiv-iz-dzherel-ta-absorbicii-poglinachami-parnikovih-gaziv.html>
7. Резюме проєкту Національного кадастру антропогенних викидів із джерел та абсорбції поглиначами парникових газів в Україні за 1990-2020 роки <https://mepr.gov.ua/news/39033.html>
8. Паливно-енергетичні ресурси України 2020. Статистичний збірник. Державна служба статистики. Київ, 2021. С.177. [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/12/Zb\\_per.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/12/Zb_per.pdf)
9. Енергоємність у 2007-2020 рр. Дані державної служби статистики. [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/energ/energoemn/enem\\_ue.xls](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/energ/energoemn/enem_ue.xls)
10. Бараннік В.О. Енергоємність ВВП держави: історичні паралелі та уроки для України. Стратегічні пріоритети. № 1 (34), 2015. С.113—119.
11. Енергетична стратегія України до 2035 року. Схвалено Розпорядженням КМУ №605-р від 18.08.2017. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80#Text>
12. Детальна інформація щодо здійснення грантової діяльності за Програмою "ЕНЕРГОДІМ" станом на 31.12.2020. ДУ Фонд енергоефективності. <http://surl.li/eaced>
13. Енергія для розвитку України. ДП "НАЕК "Енергоатом" Нефінансовий звіт 2020. К. 162 с.
14. Вітроенергетичний сектор України 2021. Огляд ринку. Конеченков А. та ін. Українське вітроенергетичне агентство-К. К. 2022, 102 с.
15. Перехід України на відновлювану енергетику до 2050 року. О. Дячук, М. Чепелев, Р. Подолець, Г. Трипольська та ін.; за заг. ред. Ю. Огаренко та О. Алієвої. Пред-во Фонду ім. Г. Бьолля в Україні. Київ: Вид-во ТОВ "АРТ КНИГА", 2017. 88 с.
16. Кириленко О.В., Снежкін Ю. Ф., Басок Б. І., Базєєв Є. Т. Енергетика України: ймовірні сценарії відновлення та розвитку. Вісник НАН України. 2022 (9). С. 22—37. doi: <https://doi.org/10.15407/visn2022.09.022>
17. World Energy Outlook 2022. <http://uwea.com.ua/ua/news/entry/world-energy-outlook-2022/>
18. Біоенергетична асоціація України. <https://uabio.org/news/uabio-news/13716/>
19. Білявський М. Роль ВДЕ у маневровості енергосистеми України в умовах війни. Разумков центр. 2022 (листопад). <https://razumkov.org.ua/statti/rol-vde-u-manetrovosti-energosityemy-ukrainy-v-umovakh-viiny>
20. Визначення рівня енергетичної безпеки України: аналіт. доп. За заг. ред. О. М. Суходолі. Київ: НІСД, 2021. 71 с. [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-06/analytrep\\_02\\_2022.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-06/analytrep_02_2022.pdf)
21. Про схвалення стратегії енергетичної безпеки. Розпорядження КМУ №907-р від 04.08.2021. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/907-2021-%D1%80#Text>

22. Національна програма "Енергетична незалежність та Зелений курс". Відновлення України. <https://recovery.gov.ua/>

23. <https://strategy.uifuture.org/ukraina-cherez-5-rokiv-energonezalezna-kraina.html>

24. Global issues. Climate change. <https://www.un.org/ru/global-issues/climate-change>

25. Паризька угода. [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_161?fbclid=IwAR3NZIAaJPJIQ8-gnvQS0-5oe56IKI3-S9VhVKCfBZHliNHwIk2X-ClrrjFE#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_161?fbclid=IwAR3NZIAaJPJIQ8-gnvQS0-5oe56IKI3-S9VhVKCfBZHliNHwIk2X-ClrrjFE#Text)

#### References:

1. Vojtko, S.V. and Hajduts'kyj, I.P. (2022), "Use of fossil fuels for electricity production in the period 1985-2021", *Ekonomichnyj visnyk NTUU "Kyivs'kyj politekhnichnyj instytut"*, vol. 23, pp. 40—45, available at: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/264627/260806/609973> (Accessed 25 Feb 2023). DOI: 10.20535/2307-5651.23.2022.264627

2. Institute for Economics and Forecasting Ukrainian National Academy of Science (2022), "Post-war restoration of the energy sector in Ukraine in the context of the European green course. Restoration and reconstruction of the post-war economy of Ukraine: scientific report", available at: <http://ief.org.ua/wpcontent/uploads/2022/12/Vidnovlennja-ta-rekonstrukcija-povojennoji-ekonomiky.pdf> (Accessed 25 Feb 2023).

3. Heyets, V. Podolets, R. and Diachuk, O. (2022), "Post-war economic recovery of Ukraine in the imperatives of low-carbon development", *Science and Innovation*, vol. 18 (6), pp. 3—16. <https://doi.org/10.15407/scine18.06.003>

4. Tu, Y.X. Kubatko, O. Piven, V. Sotnyk, I. and Kurbatova, T. (2022), "Determinants of Renewable Energy Development: Evidence from the EU Countries", *Energies*, available at: <https://www.mdpi.com/1996-1073/15/19/7093> (Accessed 25 Feb 2023).

5. Onyschenko, A.M. (2010), "Formation of interstate environmental and economic policy priorities for reducing greenhouse gas emissions within the framework of the implementation of the Paris Agreement", available at: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32026/mise\\_18\\_96\\_17.pdf?sequence=1&isAllowed=1](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32026/mise_18_96_17.pdf?sequence=1&isAllowed=1) (Accessed 25 Feb 2023).

6. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine (2022), "National inventory of anthropogenic emissions from sources and absorption by sinks of greenhouse gases in Ukraine since 2016", available at: <https://mepr.gov.ua/content/nacionalniy-kadastr-antropogennih-vikidiv-iz-dzherel-ta-absorbicii-poglinachami-parnikovih-gaziv.html> (Accessed 25 Feb 2023).

7. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine (2021), "Summary of the project of the National Inventory of Anthropogenic Emissions from Sources and Absorption by Sinks of Greenhouse Gases in Ukraine for 1990—2020", available at: <https://mepr.gov.ua/news/39033.html> (Accessed 25 Feb 2023).

8. State Statistics Service of Ukraine (2021), "Fuel and energy resources of Ukraine 2020. Statistical collection", available at: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/12/Zb\\_per.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/12/Zb_per.pdf) (Accessed 25 Feb 2023).

9. State Statistics Service of Ukraine (2021), "Energy intensity in 2007—2020", available at: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/energ/energoemn/enem\\_ue.xls](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/energ/energoemn/enem_ue.xls) (Accessed 25 Feb 2023).

10. Barannik, V.O. (2015), "Energy intensity of the country's GDP: historical parallels and lessons for Ukraine", *Stratehichni priorytety*, vol. 1 (34), pp. 113-119.

11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Resolution "Energy strategy of Ukraine until 2035", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80#Text> (Accessed 25 Feb 2023).

12. Energy Efficiency Fund (2020), "Detailed information on grant activities under the ENERGO DIM Program as of 12/31/2020", available at: <http://surl.li/eaced> (Accessed 25 Feb 2023).

13. Enerhoatom (2020), *Enerhiia dlia rozvytku Ukrainy [Energy for the development of Ukraine]*, DP "NAEK "Enerhoatom", Kyiv, Ukraine.

14. Konechenkov, A. (2022), "Wind energy sector of Ukraine 2021. Market overview", *Ukrains'ke vitroenerhetyczne ahentstvo*, Kyiv, Ukraine.

15. Diachuk, O. Chepeliev, M. Podolets', R. and Trypol's'ka, H. (2017), *Perekhid Ukrainy na vidnovliuvanu enerhetyku do 2050 roku [Transition of Ukraine to renewable energy by 2050]*, ART KNYHA, Kyiv, Ukraine.

16. Kyrylenko, O.V. Sniezkhin, Yu.F. Basok, B.I. and Bazieiev, Ye.T. (2022), "Energy of Ukraine: probable scenarios of recovery and development", *Visnyk NAN Ukrainy*, vol. (9), pp. 22—37. doi: <https://doi.org/10.15407/vish2022.09.022>

17. International Energy Agency (2022), "World Energy Outlook", available at: <http://wea.com.ua/ua/news/entry/world-energy-outlook-2022/> (Accessed 25 Feb 2023).

18. UABIO (2022), "Bioenergy Association of Ukraine", available at: <https://uabio.org/news/uabio-news/13716/> (Accessed 25 Feb 2023).

19. Biliavs'kyj, M. (2022), "The role of RES in the maneuverability of the energy system of Ukraine in war conditions", available at: <https://razumkov.org.ua/statti/rol-vde-u-manetrovosti-energosityemy-ukrainy-v-umovakh-viiny> (Accessed 25 Feb 2023).

20. Sukhodolya, O.M. (2021), "Determination of the level of energy security of Ukraine", available at: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-06/analytrep\\_02\\_2022.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-06/analytrep_02_2022.pdf) (Accessed 25 Feb 2023).

21. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On the approval of the energy security strategy", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/907-2021-%D1%80#Text> (Accessed 25 Feb 2023).

22. Ukraine Recovery Plan (2022), available at: <https://recovery.gov.ua/> (Accessed 25 Feb 2023).

23. Ukrainian Institute for the Future (2022), available at: <https://strategy.uifuture.org/ukraina-cherez-5-rokiv-energonezalezna-kraina.html> (Accessed 25 Feb 2023).

24. UN (2022), "Global issues. Climate change", available at: <https://www.un.org/ru/global-issues/climate-change> (Accessed 25 Feb 2023).

25. UN (2015), "Paris Agreement", available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_161?fbclid=IwAR3NZIAaJPJIQ8gnvQS0-5oe56IKI3-S9VhVKCfBZHliNHwIk2XClrrjFE#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_161?fbclid=IwAR3NZIAaJPJIQ8gnvQS0-5oe56IKI3-S9VhVKCfBZHliNHwIk2XClrrjFE#Text) (Accessed 25 Feb 2023).

*Стаття надійшла до редакції 03.03.2023 р.*



УДК 65.01:656.2

*N. Sapotnitska,*  
*PhD in Economics, Head of the Department of Entrepreneurship, Trade, Logistics*  
*and Hotel and Restaurant Business, Kbmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute*  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9544-0660>

*M. Bubaiova,*  
*Senior Lecturer of the Department of Organization and Safety of Traffic,*  
*Kbarkov National Automobile and Highway University*  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9101-9959>

*L. Medvid,*  
*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Geography and Social Disciplines,*  
*Mukachevo State University*  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9386-5211>

*I. Semenets,*  
*PhD in Economics, Associate Professor of the Departments of Economy of Enterprise,*  
*Kamianets-Podilskyi Ivan Obiienko National University*  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2928-7979>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.116

## DEVELOPMENT OF DIGITAL TRANSPORT CORRIDORS IN UKRAINE

*Н. Я. Сапотницька,*  
к. е. н., завідувач кафедри підприємництва, торгівлі, логістики та готельно-ресторанної справи,  
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут  
*М. О. Бугайова,*  
старший викладач, Харківський національний Автомобільно-дорожній університет,  
кафедра організації та безпеки дорожнього руху  
*Л. І. Медвідь,*  
к. е. н., доц. кафедри географії та суспільних дисциплін, Мукачівський державний університет  
*І. В. Семенець,*  
к. е. н., доцент кафедри економіки підприємства,  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

### РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ТРАНСПОРТНИХ КОРИДОРІВ УКРАЇНИ

**В дослідженні акцентовано увагу на значущості розвитку цифрових транспортних коридорів, враховуючи їх важливість як елементу розвитку транспортної інфраструктури України. Автори звернули увагу на той факт, що такі коридори дозволяють покращити ефективність та безпеку перевезень, скоротити час доставки товарів, знизити витрати на транспортування і збільшити конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародному ринку. Відповідно, дослідження спрямоване на конкретизацію специфіки розвитку цифрових транспортних коридорів України, яка полягає в ідентифікації формату та особливостей забезпечення автоматизації процесів руху та логістики, За результатами дослідження доведено, що цифрові транспортні коридори України повинні діяти як мультимодальні, тобто не просто об'єднувати різні види транспорту, а передбачати, що транспортні послуги інтегровані та координовані між різними видами транспорту, що дозволяє забезпечити ефективність та оптимальність перевезень. Наприклад, у залізничних терміналах можуть бути забезпечені умови для бронювання місць для зберігання та перевантаження вантажів, що до них прибувають на дорожніх або морських транспортних засобах, забезпечуючи тим самим більш ефективну та швидку доставку вантажу до кінцевої точки. Закцентувано, що цифрові транспортні коридори України мають бути більш надійними та ефективними, а для цього їм потрібно підтримувати функціонування різних систем,**

таких як системи електронного управління транспортним рухом та безпекою, системи контролю та управління транспортним рухом на кордоні, системи глобальної навігації та моніторингу, системи моніторингу якості палива та технічного стану транспортних засобів, системи інформаційної підтримки логістики та митного оформлення. Результати дослідження можуть стати основою для розробки та впровадження нових технологій та підходів до організації транспортних перевезень в Україні, що дозволять покращити транспортну інфраструктуру, зменшити час перевезень та збільшити ефективність транспортних послуг.

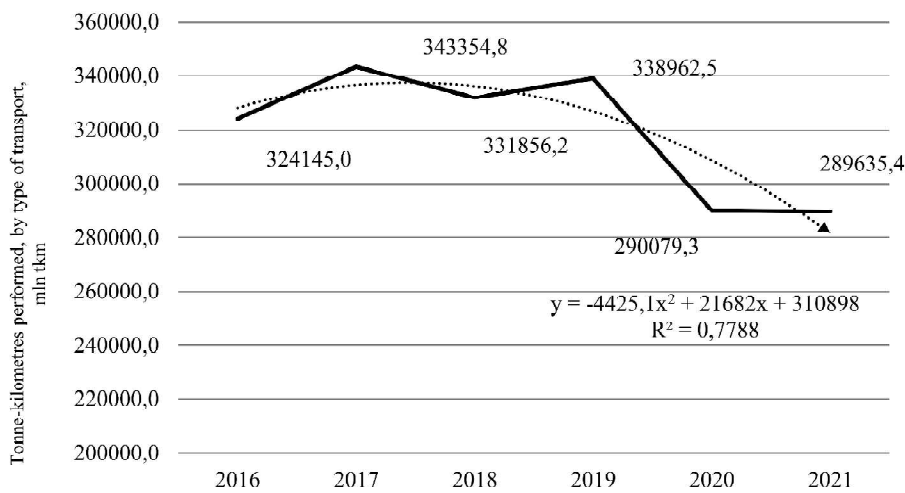
*The research focuses on the importance of developing digital transport corridors, taking into account their significance as an element of Ukraine's transport infrastructure development. The authors emphasize that such corridors improve the efficiency and safety of transportation, reduce delivery times, lower transportation costs, and increase the competitiveness of Ukrainian enterprises in the international market. Accordingly, the study aims to specify the specifics of Ukraine's digital transport corridor development, which involves identifying the format and features of automating movement and logistics processes, including monitoring the location of vehicles, cargo, and schedules. The research findings demonstrate that Ukraine's digital transport corridors should operate as multimodal, which means not just combining different types of transportation but also integrating and coordinating transportation services between different modes of transportation to ensure efficiency and optimal transport. For example, railway terminals can provide facilities for booking storage space and handling cargo arriving on the road or sea transport, thereby ensuring more efficient and faster delivery of goods to the destination point. It is emphasized that Ukraine's digital transport corridors must be more reliable and efficient, and to achieve this, they need to maintain the functioning of various systems, such as electronic traffic and safety management systems, border traffic control and management systems, global navigation and monitoring systems, fuel quality and vehicle technical condition monitoring systems, and logistics and customs information support systems. The research results can serve as a basis for developing and implementing new technologies and approaches to organizing transportation in Ukraine which will improve the transport infrastructure, reduce transportation time, and increase the efficiency of transportation services. The research results can serve as a basis for the development and implementation of new technologies and approaches to organizing transportation in Ukraine, which will improve the transportation infrastructure, reduce transportation time, and increase the efficiency of transportation services.*

*Ключові слова: перевантаження вантажів; логістика; митне оформлення; транспортні послуги.  
Key words: cargo overload; logistics; customs clearance; transportation services.*

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

Since 2020, the Ministry of Infrastructure has initiated processes to digitize and create a unified smart system for transportation, which is expected to culminate in the creation of a network of digital transportation corridors (as announced at the "Infrastructure Digital Day" event). Digital transportation corridors (DTCs) are an important infrastructure component for the economic development of Ukraine, based on a system of electronic roads that provide efficient transportation logistics and information exchange between different logistics process participants. Therefore, the development of such an electronic road system is capable of providing significant advantages for Ukraine. In particular, this system promotes the improvement of transportation services' quality, reduction of costs, and

increased efficiency in logistics (which, in turn, promotes increased domestic product manufacturing, increased trade volumes, and growth in international export operations). In addition, if the DTCs are integrated into the system of international transport corridors, Ukrainian manufacturers and exporters will be able to interact more effectively with foreign partners and consumers, which significantly reduces the time for searching for and delivering goods and increases the competitiveness of domestic producers. Along with other advantages, DTCs can become a key factor in the development of modern mobile and internet businesses, as they improve the logistics process of delivering goods from the warehouse to the customer, ensuring transparency and efficiency of logistics processes (which will make online commerce more attractive and accessible to consumers). The combination of these advantages allows the development of digital transport corridors to be considered one of the basic elements of Ukraine's economic development strategy.



**Fig. 1. Dynamics of cargo turnover in Ukraine through digital transport corridors for 2016–2021, mln.tkm**

Source: compiled based on data from the State Statistics Service of Ukraine.

The analysis of the last research and publications in which the solution to this problem is begun. Among the key contributors to the exploration of fundamental issues in the development of digital transport corridors in Ukraine, the works of Companyets V.V., Polyanska N.O., Sichkarenko K.O., Tokmakov I.V., Cherednichenko O.Yu., Voitov I.M., and Palamarchuk Ya.S. stand out. The authors of this study relied on these works, taking into account the significant number of provisions aimed at defining basic processes and the specifics of evolutionary changes accompanying the development of electronic systems in Ukraine. However, despite the sufficient development of the topic, it should be noted that the research primarily pertains to the processes of forming electronic road and railway systems. For digital transport corridors in Ukraine, it is important to emphasize the multimodality aspect, as emphasized in particular in the research of Polyanska N.O. Therefore, despite significant progress in the development of electronic road and railway systems, researchers must pay attention to multimodality, which is crucial for the development of digital transport corridors in Ukraine. Unfortunately, scientific literature lacks sufficient information on ensuring multimodality in this context, which creates problems in the development of an integrated transport system in Ukraine.

Formulating of article purposes (the purpose of the study). The purpose of the article is to specify the unique characteristics of the development of digital transport corridors in Ukraine. This involves identifying the format and features of automating movement and logistics processes, which includes monitoring the location of transport vehicles, cargo, and schedules.

The paper's main body with full reasoning of academic results. At present, a network of digital transport corridors is already operating in Ukraine. It is built mainly on systems of information support of logistics and customs registration, which operates the basis of the transport portal of electronic services e-transport.gov.ua, which unites electronic services in all spheres of the transport industry in one system, in particular, there are possibilities of reservation of permits for international transportation, post-control, obtaining of permits for oversized trans-

portation, e-protocols. For certain transport hubs within the digital corridors, public control and transparency of the permit issuance process have been implemented (including organized broadcasts from permit issuance points in cities such as Kovel, Goloby, Lviv, Vinnytsia, Khmelnytskyi, Borispol, and Korosten), as well as e-waybills (an electronic document that certifies the right to carry out cargo transportation) [3]. DTCs operate based on the national network of international transport corridors, which is formed based on the "Crete" transport corridor network, the Europe-Asia transport corridor network, the Baltic-Black Sea

transport corridor network, and the TRACECA transport corridor network [3; 4]. It should be noted that in 2021, the cargo turnover through the designated digital transport corridors amounted to 289,635.4 mln. tkm. However, it is specific that the indicator shows a negative trend, as illustrated by the data in Figure 1. In particular, even compared to 2016 (which showed the lowest value of cargo turnover for the analyzed period — 324,145 mln. tkm), in 2021 the indicator decreased by 10%.

It should be noted that in Ukraine, digital transport corridors are formed based on the e-transport.gov.ua transport portal for electronic services and cover the most developed railways (which account for 62.27% of the total cargo turnover), as well as accompanying roadways (which account for 16.16% of the total cargo turnover), waterways (1.01% of the total cargo turnover), pipelines (20.42% of the total cargo turnover), and airways (0.12% of the total cargo turnover). In this case, the only cargo turnover that remained relatively stable over the period from 2016 to 2021 was railway cargo turnover, which fluctuated within the range of 175,587.1-191,914.1 mln.tkm. Additionally, during the same period, the total cargo turnover of road transport increased (from 37,978.6 to 46,808.1 mln.tkm). The peculiarities aren't typical for the movement towards the creation of an integrated digital transport system that unites different types of transport, as evidenced by changes in the volume and structure of cargo turnover through different routes of digital transport corridors in Ukraine from 2016 to 2021 (see Figure 2).

This does not allow for effective and optimal control of cargo transportation from one point to another, taking into account the different types of transport that can be used at different stages of transportation. For example, cargo may be transported from a production base to a railway terminal by truck, after which it is transferred to a railway platform and transported to a port. Afterward, the cargo may be transported by sea transport to the endpoint.

At the same time, logistics and customs support systems are not adapted to such processes and need to be duplicated for each mode of transport.

The situation is especially difficult in the presence of reverse transport operations (if the cargo is reloaded onto

a transport vehicle and transported in the opposite direction to the final destination). Therefore, the changes in cargo turnover through different routes of digital transport corridors in Ukraine mentioned above are caused not only by the difficulties of multimodality due to a single-mode approach to development but also by the limitations of the logistics and customs support system (as currently, electronic traffic management and safety control systems, border control and management systems, global navigation and monitoring systems, road toll transit payment systems, fuel quality monitoring systems, and vehicle technical condition monitoring systems are practically not yet implemented).

In particular, part of the strength functioning of DTCs based on the network of "Cretan" transport corridors formed by a system of roads, railways, ports, and other transport objects, which provide Ukraine's connection with Europe and Asia. Within such a corridor, e-waybill systems, permit booking for international transport, post-control, oversize permit issuance, and e-protocols have already been implemented. Digitalization currently covers [3]:

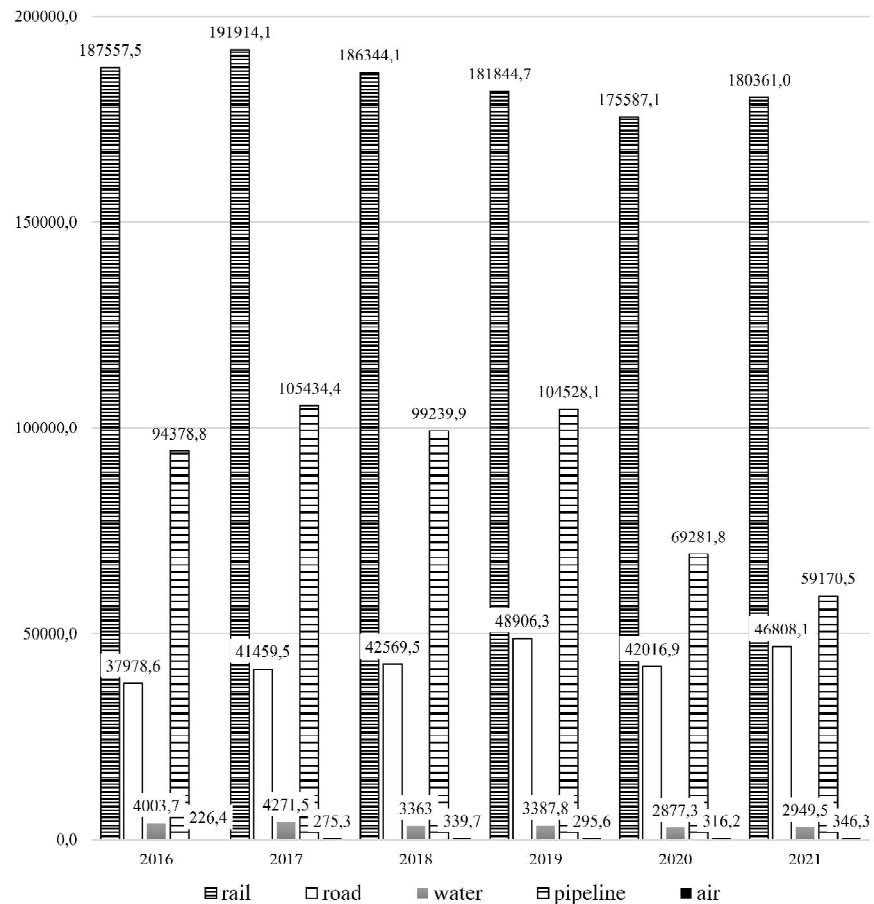
Cretan Transport Corridor No. 3 (including its railway section passing through the following transport hubs: Mostyska — Lviv — Krasne — Ternopil — Khmelnytskyi — Zhytomyr — Kozyatyn — Kyiv);

Cretan Transport Corridor No. 5 (including road, rail, and extension of the Organization for Cooperation of Railways No. 5, which encompasses the following transport hubs: Krakovets — Lviv — Rivne — Zhytomyr — Kyiv; Chop — Stryi — Lviv; Lviv — Krasne — Ternopil — Khmelnytskyi — Zhytomyr — Kozyatyn — Kyiv (Darnytsia) — Poltava — Kharkiv — Kupyansk — Topoli).

Cretan Transport Corridor No. 5 (road section — branches 5a and 5b, which connect the following transportation hubs: Chop/Uzhhorod — Stryi — Lviv and Storozhnysia — Uzhhorod — Mukacheve and Kosyn — Mukacheve).

Cretan Transport Corridor No. 7 (water section that passes through the Danube River, via the ports of Ismail and Reni).

Cretan Transport Corridor No. 9 (railway section that passes through the following transportation hubs:



Components of electronic roads systems	Unit of measurement	The structure of cargo turnover,%					
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Transport</b>	<b>mln tkm</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
rail	mln tkm	57,9	55,9	56,2	53,6	60,5	62,3
road	mln tkm	11,7	12,1	12,8	14,4	14,5	16,2
water	mln tkm	1,2	1,2	1,0	1,0	1,0	1,0
pipeline	mln tkm	29,1	30,7	29,9	30,8	23,9	20,4
air	mln tkm	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1

**Fig. 2. Changes in the volume and structure of cargo turnover through different routes of digital transport corridors in Ukraine from 2016 to 2021, in mln.tkm**

Source: compiled from data of the State Statistics Service of Ukraine.

Hornostayivka — Chernihiv — Kyiv — Koziatyn — Zhmerynka — Rozdilna — Kuchurhan), as well as its railway branches (through the following transportation hubs: Rozdilna — Odesa/Ilyichevsk and Nizhyn — Konotop — Khutir Mykhailivskyi — Zernovo).

Cretan Transport Corridor (road section — branches 9a and 9c, which connect the following transportation hubs: Novi Yarilovychi — Chernihiv — Kipti — Kyiv — Liubashivka — Platonove; Liubashivka — Odesa/Ilyichevsk and Bachivsk — Kipti).

Cretan Transport Corridor No. 9 (water section that passes through the Dnipro River, via the ports of Kyiv, Cherkasy, Kremenchug, Dnipropetrovsk, Dneprodzerzhinsk, Zaporizhian, Mykolaiv, and Kherson).

Of all the sections of the "Crete" transport corridors listed above, only the ones designated for automobiles have the ability for extended booking of permits for

international transportation (including an integrated identification system, id.gov.ua, online application and payment, quick document verification, and booking a specific permit form for a particular carrier). This process takes up to 3 minutes for users of such corridors. In addition, all automobile sections of the Crete Transport Corridors have:

- Fast post-control, where each registered permit can be traced from the moment of its booking or printing until crossing the border and returning to the permit issuance point (with data exchange with customs providing real-time tracking of criminals who attempt to forge permits or violate their use [5; 6]);

- An expanded system for obtaining permits for oversized transportation (through the integrated identification system, id.gov.ua, online application and payment, significant speeding up of the procedure).

Before Russia's large-scale invasion of Ukraine through its seaports, more than 70% of the country's total commodity exports were carried out through them. However, their operation is now blocked, along with other transport corridors due to the penetration of their material infrastructure into the combat zone. Additionally, Ukraine's airspace is closed. As a result, there is an active re-orientation of cargo flows to transportation types such as railways that pass through the Crete digital transport corridors. However, this transport method does not currently provide adequate security, including the lack of a "smart road" system to detect technical failures of cargo structures and dangerous situations on the railway. This issue is particularly important due to the technical and organizational incompatibility of Ukraine's and the EU's railway systems, as well as the limited capacity of the railway systems in EU countries to handle the increased cargo flow from Ukraine resulting from Russia's invasion.

The promising Crete water Transport Corridor No 7 is currently of interest as it could become a parallel route for transporting products produced in Ukraine, with particular interest from the domestic agricultural sector. However, the ports of Izmail and Reni require dredging, development of port infrastructure, and access roads. In addition, there is currently no system in place for booking permits for international transportation through these ports or for post-control.

Among others, the Europe-Asia digital transport corridor network can be identified, which although creates great potential for the development of the transport and logistics sector in Ukraine, is not fully realized (due to the onset of hostilities). In particular, at present, full digitization only covers the Europe-Asia railway section (which runs through the transport hubs of Chop-Lvov-Krasne-Ternopol-Zhmerynka-Fastiv-Znamiianka-Dnipro) [3]. Within this section, there are possibilities for booking permits for international transportation, post-control, and obtaining permits for oversized transportation. Currently, the following possibilities are established:

- Continuous monitoring of railway freight flows;
- Electronic interaction of foreign economic activity participants with transport and logistics companies and state control authorities;

- Data exchange in the volumes necessary for business processes to be carried out by the system participants.

However, such a single-modal approach to the development of Europe-Asia digital transport corridors leads to the overloading of railway transport infrastructure and delays in cargo delivery, as other modes of transport are underdeveloped and there is no coordination between them.

As for the automobile branch of the Europe-Asia transport corridors (which cover the following transport hubs: Yagodyn-Kovel-Sarny-Korosten-Kyiv-Poltava-Kharkiv-Debaltseve-Izvaryne and Kharkiv — Goptivka) [3], the idea of implementing the E-protocol and E-waybill system has only been started at present.

The process of digitalization of the Europe-Asia transport corridors is complicated by the presence of certain transport and railway hubs located close to or within the conflict zones, and the associated consequences. The implementation of modern information systems providing continuous monitoring, electronic interaction between foreign economic activity participants and transport-logistics companies, and state control authorities along the automobile branch of the corridor (which includes the following transport hubs: Yahodyn-Kovel-Sarny-Korosten-Kyiv-Poltava-Kharkiv-Debaltseve-Izvaryne and Kharkiv — Goptivka) is currently suspended. This is because this project, along with the railway branch, was a partial component of the "One Belt, One Road" global initiative aimed at increasing trade and investment activity between China and the countries of Eurasia.

The network of digital transport corridors from the Baltic Sea to the Black Sea was developed based on the EU4Digital project (aimed at preparatory actions and implementing EU developments in Eastern partner countries to test the technological approach to information exchange, regulatory environment, and organizational agreements within and between Eastern partner countries [1]). Currently, it covers a railway section (with transport hubs Yagodyn / Izov — Kovel — Zdobuniv — Kozatin — Zhytomyr — Rozdilna — Odesa / Ilyichevsk) and a road section (with transport hubs Yagodyn — Kovel — Lutsk — Ternopil — Khmelnytskyi — Vinnytsia — Uman — Odesa / Ilyichevsk) [3].

In particular, for the Ukrainian section, EU4Digital experts have developed a three-year program and identified preparatory actions for establishing a DTC between the Baltic and Black Seas, allowing for a seamless cross-border exchange of logistical information through the transport corridor between the Baltic and Black Seas [2]. The section also features the ability to book permits for international transportation and obtain permits for oversized transportation, and e-protocols. However, the capacity of the Baltic-Black Sea transport corridors is practically unused as Ukrainian ports remain virtually blocked since the start of Russia's full-scale invasion (partially operating only within the framework of the Istanbul agreements, which provide for the unblocking of several seaports for only 120 days).

The digital transport corridor TRACECA is currently operating in limit mode. Specifically, the railway section

(through the transport hubs Izov-Kovel-Zdolbuniv-Kozyatyn-Zhmerynka-Rozdilna-Odesa) and the road section (through the transport hubs Yagodin-Kovel-Lutsk-Ternopol-Khmelnitsky-Vinnitsa-Uman-Odesa) are operational [3]. However, the waterway section of the route through the transport hubs of Ilyichevsk-Poti/Batumi/Derince/Varna remains practically blocked since the beginning of the full-scale invasion of Russia. Nevertheless, within this corridor, the following have been implemented:

— Implementation of "smart road" systems for controlling and managing traffic at the border (which allows for reducing waiting time at the border and improving border crossing control);

— Implementation and full support of all electronic service transport portals on e-transport.gov.ua.

Based on the above, it should be noted that the necessary development of all digital transport corridor networks in Ukraine should be comprehensive, rather than selective, and should become a mandatory element of its post-war recovery.

### CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER EXPLORATION IN THIS AREA

According to research, digital transport corridors in Ukraine should function as multimodal ones, meaning that they should not only unite different modes of transportation (road, rail, sea, air) but also ensure that transport services are integrated and coordinated among different modes of transportation, which allows for efficient and optimal transportation. For example, railway terminals can provide facilities for booking storage and handling of cargo that arrive by road or sea transportation, thus providing more efficient and faster delivery of cargo to the final destination.

Digital transport corridors in Ukraine need to be more reliable and efficient, and to achieve this, they need to support the functioning of various systems such as electronic traffic management and safety systems (which allow real-time information about the condition of roads, bridges, tunnels, level crossings, traffic jams, and other dangerous situations), border traffic control and management systems (necessary to reduce waiting time for cargo at the border and improve control over its crossing), global navigation and monitoring systems (needed to monitor the location of the cargo and other vehicles in real-time and track their movement along the route), fuel quality and vehicle condition monitoring systems (which will ensure road safety and reduce emissions of harmful substances into the atmosphere), and logistics and customs information support systems.

Digital transport corridors in Ukraine should include systems that can help reduce waiting times at borders, ensure road safety, reduce emissions of harmful substances into the atmosphere, and improve the overall quality of transportation infrastructure in Ukraine.

The research results can serve as a basis for the development and implementation of new technologies and approaches to organizing transportation in Ukraine, which will improve the transportation infrastructure, reduce

transportation time, and increase the efficiency of transportation services.

#### Література:

1. Компаниец В.В. Концептуальный анализ перспектив цифровизации экономики и железнодорожного транспорта, *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2018, Вип. № 62, С. 197200.

2. Офіційний сайт EU4Digital (2020), Цифровий транспортний коридор від Балтики до Чорного моря: звучить амбітно, але що саме це означає і як це допоможе торгівлі? URL.: <https://eufordigital.eu/uk/e-card/a-digital-transport-corridor-from-the-baltic-to-the-black-sea-it-sounds-ambitious-but-what-exactly-does-it-mean-and-how-will-it-help-trade/>

3. Полянська Н.О. Міжнародні коридори як комплекс магістралей через Україну, URL.: [http://www.rusnauka.com/14\\_ENXXI\\_2009/Economics/45805.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_ENXXI_2009/Economics/45805.doc.htm)

4. Січкаренко К.О. Вплив цифровізації економіки на розвиток транспортної галузі. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38-1. С. 76—79.

5. Токмакова І.В., Череди́нченко О.Ю., Войтов І.М., Паламарчук Я.С. Цифрова трансформація залізничного транспорту як фактор його інноваційного розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2019, Вип. 68, С. 125—134.

6. Філатов С.А., Єрусланов А.А. Вплив міжнародних транспортних коридорів на розвиток інфраструктури України. *Вчені записки Університету "КРОК"*, 2019, Вип. № 1 (53), С. 27—35.

#### References:

1. Kompaniets, V.V. (2018), "Conceptual analysis of the prospects for digitalization of the economy and railway transport", *Visnik yekonomiki transportu i promislovosti*, 2018, Vol. 62, pp. 197200.

2. Official website EU4Digital (2020), "Baltic to Black Sea digital transport corridor: sounds ambitious, but what exactly does it mean and how will it help trade?", available at: <https://eufordigital.eu/uk/e-card/a-digital-transport-corridor-from-the-baltic-to-the-black-sea-it-sounds-ambitious-but-what-exactly-does-it-mean-and-how-will-it-help-trade/> (Accessed 4 January 2021).

3. Polianska, N.O. (2009), "International corridors as a complex of highways through Ukraine", available at: [http://www.rusnauka.com/14\\_ENXXI\\_2009/Economics/45805.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_ENXXI_2009/Economics/45805.doc.htm) (Accessed 4 January 2021).

4. Sichkarenko, K.O. (2019), "Impact of the digitalization of the economy on the development of the transport industry", *Prychornomorski ekonomichni studii*, Vol. 38-1, pp. 76—79.

5. Tokmakova, I.V., Cherednychenko, O.Yu., Voitov, I.M. and Palamarchuk, Ya.S. (2019), "Digital transformation of railway transport as a factor of its innovative development", *Visnik yekonomiki transportu i promislovosti*, Vol. 68, pp. 125—134.

6. Filatov, S.A. and Yeruslanov, A.A. (2019), "Impact of international transport corridors on the development of infrastructure in Ukraine", *Vcheni zapiski Universytetu "KROK"*, Vol. 1 (53), pp. 27—35.

*Стаття надійшла до редакції 06.03.2023 р.*

*O. Volodko,  
PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Hotel,  
Restaurant and Resort Industry, Higher Educational Institution of Ukoopspilka "Poltava University  
of Economics and Trade"*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1387-181X>*

*L. Kushch,*

*Senior Lecturer of the Department of Hotel, Restaurant and Resort Industry,  
Higher Educational Institution of Ukoopspilka "Poltava University of Economics and Trade"*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7493-5800>*

*S. Dudnyk,*

*Senior Lecturer of the Department of Hotel, Restaurant and Resort Industry,  
Higher Educational Institution of Ukoopspilka "Poltava University of Economics and Trade"*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8228-7276>*

*N. Kampov,*

*Senior Lecturer of the Department of Management, Management of Economic Processes  
and Tourism, Muchacho State University*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3661-3899>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.122

## DEVELOPMENT OF TOURISM AND HOTEL-RESTAURANT INDUSTRY IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW IN UKRAINE

*O. V. Володько,*

*к. т. н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи,  
ВНЗ Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі"*

*А. І. Куш,*

*старший викладач кафедри готельно-ресторанного та курортної справи,  
ВНЗ Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі"*

*С. О. Дудник,*

*старший викладач кафедри готельно-ресторанного та курортної справи,  
ВНЗ Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі"*

*Н. С. Кампов,*

*старший викладач кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму,  
Мукачівський державний університет*

## РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕР В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

***The development of tourism and hotel-restaurant industry during the state of war should be focused on the opportunities that are present in such conditions. To meaningfully characterize these opportunities, it is important to express the essence of these possibilities conceptually - namely, in concrete concepts. We propose to focus on such concepts in order to support the functioning of the tourism and hotel-restaurant industry and to maximize their economic potential for post-war recovery. The appropriateness of such an approach is formed by the fact that travel and movement around the country are not prohibited. The relevance of forming such concepts is due to the fact that due to the decrease in income levels and other specific factors, citizens of Ukraine are looking for places for rest and rehabilitation mainly within the country, avoiding areas where military actions are taking place. The realities of the state of war and warfare lead to an increase in factors that contribute to***

*the development of the hotel-restaurant industry, which, however, tends towards a budget format. Within the study, it has been proven that even in the conditions of a state of war, there are directions for the development of the tourism and hotel-restaurant sectors that are capable of supporting and preserving their economic potential for post-war recovery. This potential is interpreted by us as a set of resources that can be used to support economic growth and recovery after conflict or war. We believe that among the directions for preserving the economic potential of the tourism and hotel-restaurant spheres for post-war recovery, the following can be distinguished: 1) development of domestic tourism in local safe zones of regions. The concept of preserving economic potential for post-war recovery involves the development of local tourist safe zones in order to create opportunities for safe mass recreation for Ukrainians; 2) development of domestic tourism in the Inner Eastern Carpathians. The concept of preserving economic potential for post-war recovery involves the development of rehabilitation tourism at resorts within this territory; 3) development of budget hotel and restaurant establishments. The concept of preserving economic potential for post-war recovery involves the development of budget hotel and restaurant formats in order to provide quality and affordable accommodation and food for the population.*

*Розвиток туристичної та готельно-ресторанної сфер в умовах воєнного стану має бути спрямований на ті можливості, які мають місце в таких умовах. При цьому, для їх змістовної характеристики, важливо виразити зміст таких можливостей концептуально - а саме у конкретних концепціях. Саме на таких концепціях ми пропонуємо зосередитися, щоб підтримати функціонування туристичної та готельно-ресторанної сфер та максимально зберегти їх економічний потенціал для післявоєнного відновлення. Доцільність такого підходу сформована тим фактом, що мандрівки та пересування країною не заборонені. Актуальність формування таких концепцій зумовлена тим, що через зниження рівня доходів та інші специфічні фактори громадяни України шукають місця відпочинку та реабілітації переважно в межах країни, уникаючи територій, де ведуться військові дії. Реалії воєнного стану та війни приводять до збільшення факторів, які сприяють розвитку готельно-ресторанної сфери, що, однак, тяжіє до бюджетного формату. У межах дослідження доведено, що навіть в умовах воєнного стану можна виділити напрямки розвитку туристичної та готельно-ресторанної сфер, які здатні підтримати їх та зберегти економічний потенціал для післявоєнного відновлення. Цей потенціал інтерпретується нами як сукупність ресурсів, які можуть бути використані для підтримки економічного зростання та відновлення після конфлікту або війни. Ми вважаємо, що серед напрямків, необхідних для збереження економічного потенціалу туристичної та готельно-ресторанної сфери для післявоєнного відновлення, можна виділити такі: 1) розвиток внутрішнього туризму в безпечних зонах локальних областей. Концепція збереження економічного потенціалу для післявоєнного відновлення полягає у розвитку локальних туристичних безпечних зон з метою створення можливостей для безпечного масового відпочинку та рекреації для українців; 2) розвиток внутрішнього туризму у Внутрішніх Східних Карпатах. Концепція збереження економічного потенціалу для післявоєнного відновлення полягає у розвитку реабілітаційного туризму на курортах в межах цієї території; 3) розвиток бюджетних готельно-ресторанних закладів. Концепція збереження економічного потенціалу для післявоєнного відновлення полягає у розвитку бюджетних форматів готельних та ресторанных закладів з метою забезпечення якісного та доступного житла та харчування для населення.*

*Key words: concepts; potential; domestic tourism; local safe zones; restaurant industry; hotel industry.*

*Ключові слова: концепції; потенціал; внутрішнього туризму; локальні безпечні зони; ресторанна індустрія; готельна індустрія.*

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

Developing the tourism and hotel-restaurant industry during times of war can be a challenging task as the military situation usually has a negative impact. However,

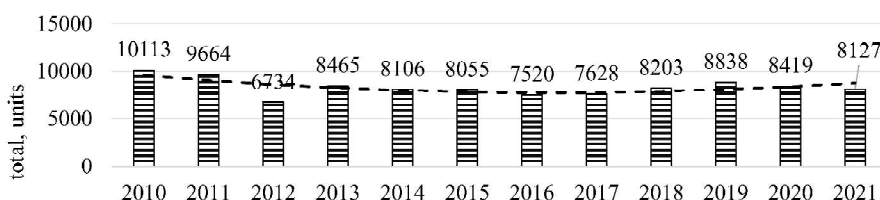
there are opportunities for the development of these industries even in such conditions, which can be expressed conceptually. We propose to focus on these concepts to support the functioning of the tourism and hotel-restaurant industries and to maximize their economic potential for post-war recovery. The rationale for this approach is primarily based on the fact that traveling and moving around the country is not prohibited



(therefore, for Ukraine, one of the ways to develop the tourism industry in martial law conditions is to focus on domestic tourism). The relevance of forming such concepts is because of the decrease in income levels and other specific factors (including those related to martial law), citizens of Ukraine are looking for places for recreation and rehabilitation mainly within the country, avoiding areas where military operations are taking place (such places are currently national and natural parks, green areas, tourist sites, and other places). In addition, military personnel and their families especially need such rest. The realities of the state of war lead to an increase in factors that contribute to the development of the hotel and restaurant industry (including problems with self-cooking due to frequent and prolonged power outages, possible problems with water supply, and frequency of air alarms), which, however, tends towards a budget format.

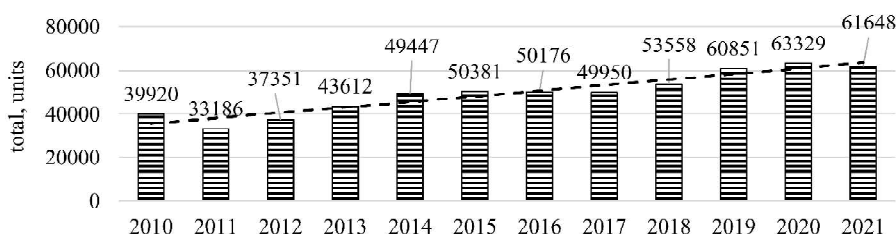
**THE ANALYSIS OF THE LAST RESEARCH AND PUBLICATIONS IN WHICH THE SOLUTION TO THIS PROBLEM IS BEGUN**

The study of economic development problems, including its tourism and hotel-restaurant spheres, under conditions of martial law, is the subject of works by some well-known scientists, including Voloshyna-Siidei V., Yevsieieva O., Maslyhan O., Syrtseva S., Nesterenko O., Harkusha O. [2], Bakatov V.Yu., Hromyk A., Kasinets O. [3]. At the same time, scientists emphasize that the occupation of Crimea and the COVID-19 pandemic have led to significant losses in the industrial and service sectors in eastern Ukraine and have caused crisis phenomena in the Ukrainian economy. Additionally, scientists note that the full-scale invasion of the Russian army has dealt a catastrophic blow to the subjects of the tourism and hotel-restaurant industries, the consequences of which require the immediate development of specific concepts to support their functioning. Currently, existing scientific studies focus on identifying possible mechanisms for overcoming the crisis and abstract analysis of the Ukrainian experience and opportunities for stabilization. However, it's necessary to develop specific stabilization measures, the basis of which should be the system of concepts for the development of the tourism and hotel-restaurant industries in Ukraine under martial law conditions, as they will help preserve their economic potential to the maximum extent for post-war recovery.



**Figure 1. Dynamics of the development of business entities belonging to the hotel industry in Ukraine, 2010–2021, units.**

Note  
 \*Excluding the temporarily occupied territory of the Autonomous Republic of Crimea, the city of Sevastopol, and part of the temporarily occupied territories.  
 Source: Compiled based on data from the State Statistics Service of Ukraine (<https://www.ukrstat.gov.ua/>).



**Figure 2. Dynamics of the development of business entities in the restaurant industry in Ukraine, 2010–2021, units.**

Note  
 \*Excluding the temporarily occupied territory of the Autonomous Republic of Crimea, the city of Sevastopol, and part of the temporarily occupied territories.  
 Source: Compiled based on data from the State Statistics Service of Ukraine (<https://www.ukrstat.gov.ua/>).

**FORMULATING OF ARTICLE PURPOSES (THE PURPOSE OF THE STUDY)**

The aim of the article is to examine the issue of establishing a system of concepts for the development of the tourism and hotel-restaurant spheres in Ukraine that can aid in maintaining and preserving their economic potential for post-war recovery.

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

The development of the tourism and hotel-restaurant industries in the conditions of martial law occurs in complex and unpredictable circumstances. Regarding the hotel industry, from 2010 to 2021, the number of temporary accommodation facilities fluctuated along a polynomial trend (Fig. 1) towards a decrease from 10113 units in 2010 to 8127 in 2021. Since the beginning of 2022, the collection of statistical data has become more complicated, making it impossible to visualize the data for this period, although according to business entities' data, the hotel industry has suffered greatly from the large-scale war. In February-March 2022, the flow of guests stopped, planned events, meetings, and trips were canceled, and the rate of booking cancellations increased to 98% within a few days [1].

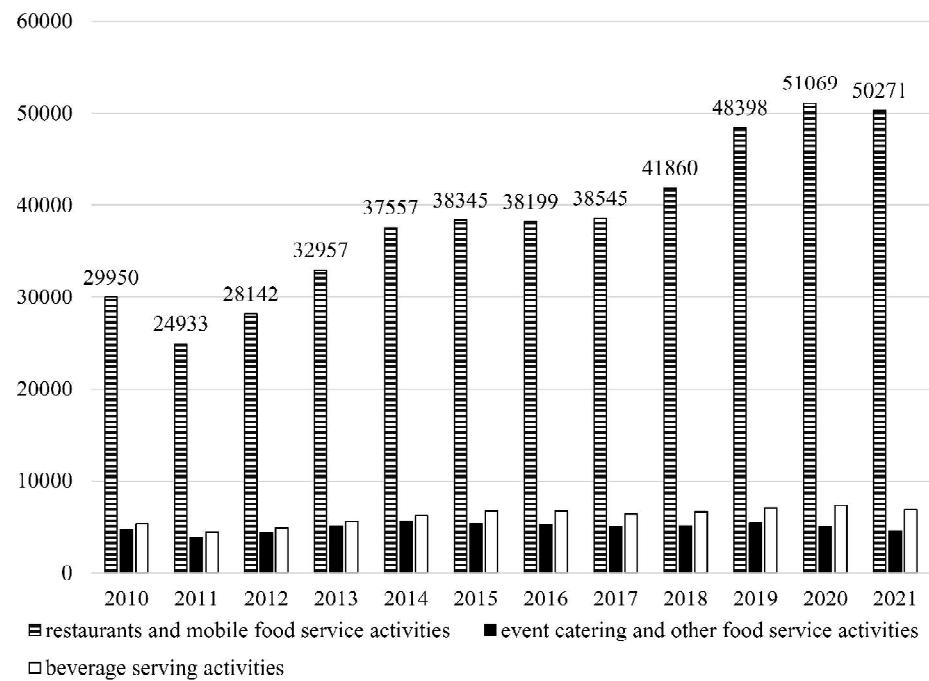
Currently, no more than 20% of hotels are operating in Ukraine (90% of which belong to the budget format), and in monetary terms, this is a maximum of 2–3%. Due to the hostilities and temporary occupation of territories, many objects have been partially destroyed or completely destroyed [1; 3]. The situation with the restaurant industry is specific, as before the war, there was a certain growth trend, not affected negatively by the covid-19 pandemic (Fig. 2).

The consequences of the pandemic led to a decrease in the number of businesses operating in this sector from 63,329 to 61,648 in 2020—2021. The main decline was in the most developed sector — restaurants and mobile food service activities (Figure 3), particularly in the premium segment. By the end of May 2022, 37% of public catering establishments belonging to the same premium segment had closed in Ukraine.

Overall, the sector has lost up to 60% of its employees and revenues have been cut in half or more. Today, the situation is slowly stabilizing as there is still demand for home-cooked meals, fast food semi-finished products, and quick budget-friendly dining in public catering establishments [3; 5].

As for the development of the tourism industry in Ukraine, it should be noted that even before the start of the military conflict, it was in a crisis state formed by the negative consequences of the covid-19 pandemic. In particular, from 2010 to 2021, the number of travel agencies and tour operators did not demonstrate significant growth, as it increased from 10,486 to 11,004, due to the fact that the most significant increase was achieved by 2019 (up to 11,576), but it was leveled out by the end of 2021 (fig. 4).

With the outbreak of hostilities, domestic tourism is on the rise, particularly in western Ukraine. In November 2022, travelers booked 10% more tours within the country.



**Figure 3. Dynamics of business entities development by sectors of the restaurant industry in Ukraine, 2010–2021, units.**

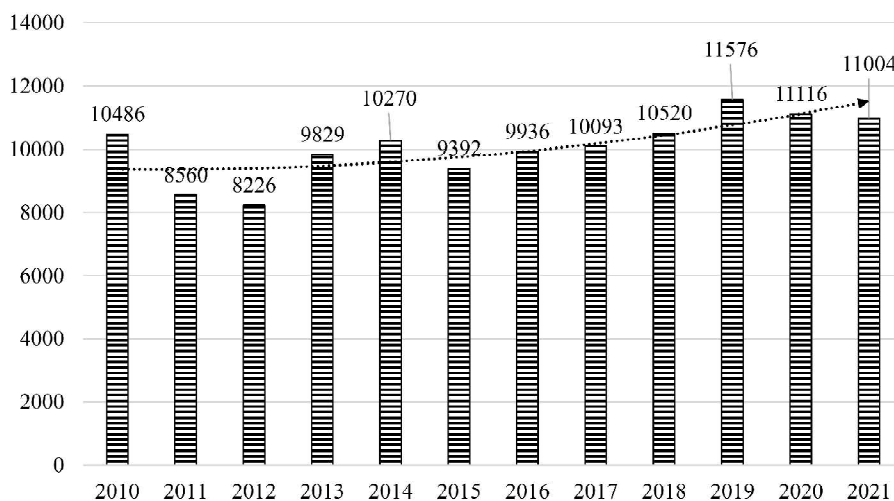
Note

\*Excluding the temporarily occupied territory of the Autonomous Republic of Crimea, the city of Sevastopol, and part of the temporarily occupied territories.

Source: Compiled based on data from the State Statistics Service of Ukraine (<https://www.ukrstat.gov.ua/>).

Sanatorium vacations, including rehabilitation tourism to resorts in the Inner Eastern Carpathians, continue to be the most popular type of tourism in Ukraine, compared to the same period last year. Additionally, according to internal statistics from Join UP! Ukraine has once again made it to the top 10 most popular destinations in terms of sales.

Therefore, it should be noted that even in conditions of martial law, it is possible to identify concepts or complexes of views for the development of the tourism



**Figure 4. Dynamics of business entities in the tourism sector of Ukraine, 2010–2021, units.**

Note

\*Excluding the temporarily occupied territory of the Autonomous Republic of Crimea, the city of Sevastopol, and part of the temporarily occupied territories.

Source: Compiled based on data from the State Statistics Service of Ukraine (<https://www.ukrstat.gov.ua/>).

**Table 1. Characteristics of prohibitions and recommendations to consider when planning safe zones routes arising from the effect of martial law in Ukraine**

Prohibition	Recommendations
Prohibited rafting, hiking, walks, and excursions along routes near critical infrastructure, military, and strategic objects. Prohibited rafting, hiking, walks, and excursions along routes near military and strategic objects. Mass events (festivals, concerts, etc.) are prohibited. Visiting certain tourist attractions and zones that are particularly close to the borders with Belarus and Russia is prohibited.	It's recommended to refrain from traveling to territories that have been occupied. It's recommended to avoid planning routes that are close to the front-line areas as it is dangerous due to active fighting. It's recommended to check beforehand for any restrictions on visiting certain mountain trails, water bodies, and forests in different regions.

Source: Formed on the basis of [4].

and hotel-restaurant spheres that can help support and preserve their economic potential for post-war recovery. We interpret this economic potential as a set of resources that can be used to support economic growth and recovery after conflict or war. These resources can include natural resources, workforce, infrastructure, technology, innovation, education, health, and more. Given the outlined issues, we believe that among the directions for forming such concepts to preserve the economic potential for post-war recovery of the tourism and hotel-restaurant spheres, the following can be proposed:

- 1) development of domestic tourism in local safe zones of regions;
- 2) development of domestic rehabilitation tourism in the Inner Eastern Carpathians;
- 3) development of budget hotel and restaurant facilities.

After the war, the economic potential of these industries may be severely limited due to the destruction of their infrastructure, reduced workforce, and depletion of natural resources. However, numerous resources (natural resources, workforce, infrastructure, technology, innovation, education, health, etc.) preserved through the aforementioned concepts for preserving the economic potential of these industries for post-war recovery can be utilized for their overall restoration and creating new opportunities for comprehensive development. In particular, the comprehensive application of the proposed concepts should ensure a multiplier effect.

In particular, the concept of developing domestic tourism in local safe zones of regions should be built taking into account certain specifics. Such zones may include resorts, parks, museums, and other landmark places where there are no active hostilities. It should be noted that in each region, the military administration, as well as the local government, the State Emergency Service, the police, and the military are primarily responsible for safety. It is advisable to contact them to clarify whether it is safe to travel to a particular region of the region, which locations can be visited, and which are prohibited. There are certain rules for domestic tourism in local safe zones of the regions:

1. Smart planning by tourists of trips to safe zones. In particular, when planning a trip, it is worth finding out the availability of shelters along the travel route, taking into account the peculiarities of maintaining law and order in the territories of the regions where curfew is in effect (which lasts from 23:00 of the current day to 05:00 of the

next day); taking into account the schedule of tourist sites in safe zones;

2. Smart planning by tour operators and tour guides of tourist routes in safe zones, namely taking into account the location of bomb shelters (as there is responsibility for human life in such cases), prohibitions, and recommendations arising from the martial law in Ukraine (see Table 1).

1. Planning of activities by tourists, tour operators, and guides is allowed with certain restrictions that vary across different regions. It should be noted that currently, travel to local safe zones in the central and western regions of Ukraine is permitted, however [4]:

- Visiting forests and green areas outside of residential areas is prohibited in Kiev and the Kiev region;
- Visiting forests and bodies of water that have not been designated by military administration is prohibited in the Cherkasy region;

— Visiting forests is prohibited in the Poltava region. Visiting bodies of water is allowed (but without watercraft, unless it is for sports competitions);

— Visiting forests is strictly prohibited in the Volyn region, as the region borders the Belarusian border.

— Forest visits are allowed in the Lviv region. However, it is prohibited to drive vehicles (except bicycles) on forest roads, unless the forest area is on a transit route. Starting fires outside designated areas is also prohibited. As for bodies of water, kayaking, and catamaran trips are currently allowed. Swimming and sunbathing are only permitted on beaches that have been inspected and recommended by the State Emergency Service (SES).

— Visiting forests is allowed in the Zakarpattia region, except for certain routes that are closed to visitors (such as parts of the Uzhanskyi National Park and the Carpathian Biosphere Reserve that border other countries). Tourist flights on single-engine aircraft are also prohibited.

— Visiting mountainous areas and forests is not prohibited in Ivano-Frankivsk region. However, riding motorized vehicles in forest areas is prohibited in the Bukovel resort area.

— Visiting forests is allowed in the Ternopil region, but building fires and using motor vehicles within the forests is prohibited. All tourist attractions in the region are operating as usual and according to approved schedules. Recreation on water bodies in the region is permitted, but obtaining permission from the regional military administration is necessary for organizing mass events.;

**Table 2. Description of Possible Directions for the Development of Specialized Rehabilitation Centers Based on Existing Private and Public Medical Facilities and Sanatoriums in the Region**

Institution format	Description	Features of the budget format.
Physical rehabilitation	A center focused on restoring physical health and organ functions after injuries, surgeries, illnesses, and other conditions.	The use of modern methods of physiotherapy, massage, swimming pools, electrotherapy, and so on.
Interactive rehabilitation	A center that utilizes interactive technologies and games to improve physical and psychological health.	The use of virtual reality, exoskeletons, gaming simulators, etc.
psychological rehabilitation	A center aimed at supporting psychological health and restoring mental functions after trauma, shock situations, war, etc.	The use of psychotherapy, art therapy, meditation, training, and other similar techniques.
Friendly rehabilitation	A center created to improve the health and socialization of people with disabilities, children with special needs, and others who require assistance.	Provision of services for creating an accessible environment, developing socialization skills, and inclusion.
Animal Rehabilitation	A center that uses animal therapy to improve the physical and psychological health of people.	This includes the use of therapy with dolphins, horses, dogs, and other animals.

Source: Formed based on [4].

— In the Vinnytsia region, visiting tourist attractions are allowed and they are operating as usual according to their schedules. Recreation on water bodies in the region is permitted, except in areas where critical infrastructure and forests in the border zone are located. Visiting forests is prohibited.

— In the Rivne region, visiting forests, suburban green areas, and forest strips is allowed, except for those located in the northern parts of six territorial communities: Loknytska, Zarichnenska, Vysotska, Myliatska, Starosilka, and Berezhivska.

— In the Zhytomyr region, visiting forests is allowed, except for areas located within 20 kilometers of the state border of Ukraine with the Republic of Belarus and temporarily occupied territories. Cultural institutions with shelter facilities are also permitted. Visiting nature reserves in the region and closed water bodies located near critical infrastructure is prohibited.

— In the Khmelnytskyi region, visits to tourist sites (which operate in a normal mode, according to approved schedules) and forests (with restrictions in place — no bonfires and no entry to forests by any vehicles except bicycles) are allowed.

— In the Chernivtsi region, visits to tourist sites (which operate in a normal mode and according to approved schedules) and forests are allowed.

The concept of developing local safe tourist zones involves creating opportunities for safe, mass recreation and leisure activities for Ukrainians.

The development of internal rehabilitation tourism in the Inner Eastern Carpathians (within the Transcarpathian and partially Ivano-Frankivsk regions) is possible due to a concept that takes into account the region's specificity, namely its significant distance from the military conflict zone, as well as its clean nature, mountain landscapes, and mineral and thermal springs that can be useful for health restoration and rehabilitation. The most promising territories are the Vyhoda-Hutsulskyi Ridge (Volcanic Ridge), where many mountain resorts specializing in rehabilitation after

injuries, surgeries, musculoskeletal diseases, and other illnesses are located. The main base for rehabilitation centers in the areas of the Vyhurivs'kyi-Hutynskyi volcanic ridge, particularly:

— Vyhgorlat, is located within the Perechynskyi and Uzhhorodskyi districts of the Zakarpattia region. The following tourist attractions are located within the area: Lake Synevyr, Wooden Ukrainian Rusyn churches, Mount Sninskyi Kamyn with a view of the surroundings, Teplytsia Yama, Skalka, a high cliff that arose due to tectonic faults, and Plishka Waterfall.

— Makovycha, extends from the Uzh River to the Vyzhnitsia and Latoritsia Rivers (covering the Mezhygirskyi, Rakhivskyi, Volovetskyi, and Tiachivskyi districts). This area is characterized by its unique landscape, flora, and fauna.

— Synyak is located within the Mukachevo, Svaliava, and partially Peretschyn districts of the Zakarpattia region. The following tourist attractions are located within the massif: Regional Landscape Park "Synyak", Blue Lake, Synyak peat bog, "Carpathians" sanatorium park, Ostra (forest reserve), Tesanik (forest reserve), Topolina (forest reserve), Skakalo waterfall.

— Borlyiv Dil is located at the intersection of the Svaliava, Mukachevo, and Irshava districts of the Zakarpattia region.

— Velykyi Dil is located within the Svaliava, Irshava, and partially Mukachevo districts of the Zakarpattia region. The geological reserve "Enchanted Valley" and the hydrological nature monument "Black Swamp" of the National Nature Park "Enchanted Land" are located within the massif.

— Tupyj, is located within the Khust and Irshava districts of the Zakarpattia region. Within the massif, there are such interesting natural attractions as the Lipovecke Lake (near the village of Lypcha), Niresky Waterfall (near the western outskirts of Khust, on the Niresk stream), and Horodylivsky Waterfall.

— Hutynsky, located within the Khust and Vinogradiv districts of the Zakarpattia region.

**Table 3. Description of potential directions for the development of budget formats of restaurant establishments within the region**

Institution format	Description	Features of the budget format.
Café-bistros	These institutions orient on quick service and low prices	Small cafes with a counter for ordering and service at the counter. The menu mainly consists of simple dishes with minimal ingredient costs.
Food courts	These institutions specialize in making fast food or breakfast at affordable prices	These institutions are typically located on the streets, near office centers, and railway stations. The menu consists of fast-food items such as soups, sandwiches, and salads.
Fast food	These institutions specialize in making quick meals of a certain cuisine type (may include burger joints, pizzerias, Chinese or Japanese restaurants).	These institutions may feature menus with a limited set of dishes and drinks that can be quickly prepared and served. Often, such establishments have small sizes and low prices for dishes.
Pizzerias	These institutions specialize in making pizza.	These institutions may offer a limited variety of pizza and other snacks such as salads, but with low prices on dishes. Such establishments may offer delivery services or pick-up of orders on-site.
Coffee house	These institutions specialize in making coffee and other drinks.	These institutions may offer a limited variety of coffee and other beverages, such as tea, juice, and cocktails (as well as desserts and snacks). Such establishments may have small sizes and low prices on drinks and snacks.
Self-service	These institutions orient on customers which independently compose their lunch or dinner from various components or choose it from special showcases.	These institutions can include a buffet with various dishes and beverages that customers can take themselves or counters with ready-made dishes that can be consumed on-site or taken away. These institutions may have different cuisines, including local and international cuisine, and offer various types of dishes (such as soups, salads, side dishes, and main courses).

Source: Formed based on [4].

To further develop internal rehabilitation tourism in the Inner East Carpathians, the following measures can be taken:

1. Development of hotels with facilities for people with special needs, such as special rooms with wheelchair access lifts for wheelchair users, special devices in bathrooms, and more;

2. Organization of special tours for people with various disabilities such as excursions with special transportation accessible to people with disabilities, and health programs designed specifically for people with disabilities;

3. Development of resort area infrastructure adapted to the needs of people with special needs, including ensuring access to shops, food and beverage kiosks, toilets, recreational areas, and other public facilities.

4. Development of specialized rehabilitation centers based on existing private and public medical facilities and sanatoriums in the region. These centers should provide post-war rehabilitation and full functional recovery for those affected by the war and military personnel, enabling them to work and live fully in society. This includes not only physical and psychological rehabilitation, but also a complete return from war to civilian life, achieved through the monitoring of physical rehabilitation centers (for functional restoration), interactive rehabilitation, psychological rehabilitation, friendly rehabilitation, and animal rehabilitation. Table 2 outlines possible directions for the development of specialized rehabilitation centers based on existing private and public medical facilities and sanatoriums in the region.

5) Development of relaxation zones where various services will be available for health restoration and psychological comfort enhancement, such as SPA centers, saunas, thermal water pools, massage rooms, yoga centers, and others. These zones can be located near rehabilitation centers and hotels, providing convenient access for tourists and patients.

The concept of tourism development involves the development of resorts in the Inner East Carpathians as centers of rehabilitation.

Development of budget hotels and restaurants, including those in local safe zones and the Inner East Carpathians, or the transition of existing facilities to this concept, should be considered in the concept of preserving the economic potential for post-war recovery, in connection with some factors, including: 1) reduction of strategic planning terms in most facilities (which does not exceed a week); 2) transformation of the main commercial task for businesses (currently, it is to maintain viability in new realities, where some facilities have been physically destroyed, internally relocated to safe regions, etc.); 3) general reduction in the standard of living of the population (in particular, according to a survey conducted by the research company Gradus Research, more than 70% of Ukrainians have had their incomes reduced due to the war, and 66% feel the need for money). Therefore, to further develop the hotel and restaurant industry in Ukraine, it is necessary to develop activity formats that can provide affordable prices for accommodation and food. To achieve this, the following measures can be taken:

1. Development of budget institutions in the restaurant industry can be done in the following formats: cafe-

**Table 4. Characteristics of possible directions for the development of budget formats of hotel establishments**

Institution format	Description	Features of the budget format.
Guest houses	Private houses or apartments that owners rent out.	Typically have a lower price compared to hotels and offer the opportunity to stay in a cozy private space.
Motels	The institution is located on the outskirts of cities or highways.	Provide basic accommodation for tourists seeking convenient lodging during their travels.
Hostels	Accommodation facilities where guests have a shared space for sleeping and relaxation are called hostels.	Provide budget accommodation for tourists, often located in the city center, have shared kitchens and bathrooms, and may have different room categories.
Campgrounds	An institution that provides the possibility of accommodating tourists in tents or caravans.	Often located in natural areas, they have basic amenities for accommodation and may have shared kitchens, showers, and toilets.
Apartments	Apartments or houses that are rented out for short-term stays for tourists.	They provide more space and autonomy for guests, may have a fully equipped kitchen and washing machine, and the price may vary depending on the level of comfort.
Capsule hotels	An institution with accommodations in narrow capsules located in a communal space.	Provide an opportunity to stay in comfortable conditions at an affordable price, often located in the city center, guests may have access to shared bathrooms and kitchens.

Source: Formed based on [4].

bistros (establishments with fast service and affordable prices); food courts (establishments that offer quick lunches or breakfasts at affordable prices); fast food (establishments that offer quick meals of a certain cuisine type, including burger joints, and Chinese or Japanese restaurants); pizzerias (establishments that specialize in making pizza); the coffee house (establishments that specialize in making coffee and other drinks); self-service (public catering establishments where customers can independently compose their lunch or dinner from various components or choose it from special displays). Below are the characteristics of possible directions for the development of budget formats of restaurants that should be developed in conditions of military state with corresponding descriptions and characteristics (Table 3).

The concept of developing budget restaurant establishments in conditions of war aims to provide quality and affordable food for the population living in conflict zones or requiring temporary relocation. The first step towards implementing the concept is to search for an optimal space that can be used as a restaurant or kitchen at a level that meets the requirements of the budget sector. Next, the focus should be on ensuring minimal costs for building and equipping the kitchen and restaurant. This can be achieved by using available materials, saving water and electricity, as well as through the use of simple technologies and innovative solutions

The next step is to ensure the efficient operation of the cuisine and restaurant. This can be achieved by involving volunteers or specialists from local communities who have experience in cooking and serving guests. To ensure maximum efficiency, the restaurant can offer simple and affordable dishes using local products and resources. Additionally, local communities can be engaged in addressing issues related to supporting the restaurant,

such as supplying products and waste management

2. Development of budget accommodations in the hospitality industry can include the following formats: guest houses (private houses or apartments), motels (hotels on the outskirts of cities or highways), hostels (accommodations with shared sleeping and leisure spaces), campgrounds (hotels that provide the opportunity for tourists to stay in tents or caravans), apartments (houses or apartments for tourist accommodation), and capsule hotels (hotels where guests are provided with sleeping places in narrow capsules located in shared spaces). Below are characteristics of possible directions for the development of budget accommodation formats in the hospitality industry, which may have different price categories and levels of comfort (see table 4).

The concept of developing budget formats for hospitality establishments during wartime aims to provide quality and affordable housing for people in need of temporary accommodation, including those affected by military conflicts. The main principles of this concept should include cost savings, the use of temporary solutions, and innovative technologies that enable the creation of comfortable living conditions. Firstly, it is necessary to ensure the efficient use of existing resources, such as premises, investments, and technical solutions, that reduce costs for construction and repairs. Additionally, it is important to ensure optimal financial allocation, including attracting grants and donor assistance. To develop budget formats for hospitality establishments during wartime, the focus should be on the development of temporary housing complexes that provide the necessary comfort for residents by local standards. Such complexes can be different types from temporary tent cities to repurposed premises.

## CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER EXPLORATION IN THIS AREA

As part of the research, it has been shown that even in conditions of wartime, it is possible to identify directions for the development of the tourism and hotel-restaurant industries that can support them and preserve the economic potential for post-war recovery. Economic potential is interpreted as a set of resources that can be used to support economic growth and post-conflict or post-war recovery. We believe that among the directions for preserving the economic potential of the tourism and hotel-restaurant spheres for post-war recovery, the following can be highlighted:

1. development of domestic tourism in local safe zones within regions. The concept of preserving the economic potential for post-war recovery involves the development of local safe tourist zones, creating opportunities for safe mass recreation and leisure for Ukrainians;

2. development of domestic tourism in the Inner Eastern Carpathians. In this case, the concept of preserving the economic potential for post-war recovery involves the development of rehabilitation tourism within resorts in the Inner Eastern Carpathians as rehabilitation centers;

3. development of budget hotel and restaurant establishments. The concept of preserving the economic potential for post-war recovery involves the development of budget hotel and restaurant formats to provide quality and affordable housing and food for the population requiring temporary accommodation after evacuation from the conflict zone.

After the war, the economic potential of these spheres may be limited due to the destruction of their infrastructure, reduction of the workforce, and depletion of natural resources. However, the available resources (natural resources, workforce, infrastructure, technologies, innovations, education, health, etc.) can be preserved through the outlined concepts of preserving the economic potential of the sectors for post-war recovery and used for their overall recovery and creation of new opportunities for comprehensive development. In particular, the comprehensive application of the proposed concepts should ensure a multiplier effect. Specifically, on the one hand, the creation of budget hotels and restaurants can attract more tourists who are looking for affordable places to stay and eat (which can stimulate the development of tourism infrastructure in these regions and related service sectors, including trade and transportation). On the other hand, the development of hotel and restaurant businesses can create new jobs and increase income and the standard of living for the local population.

The prospects for further research lie in using the recommendations and concepts developed by the authors to form a strategy for the development of the tourism and hotel-restaurant spheres in conditions of a state of war, which will allow for the preservation of their economic potential for post-war recovery.

### Література:

1. Бабич Ю. Як функціонує готельна нерухомість в умовах війни та чого очікувати у 2023 році, *Нерухомість 24*, 2023, URL.: [https://realestate.24tv.ua/rinok-gotelnoyi-neruhomosti-umovah-viyni-intervyu-arturom-lupashko\\_n2199996](https://realestate.24tv.ua/rinok-gotelnoyi-neruhomosti-umovah-viyni-intervyu-arturom-lupashko_n2199996)

2. Волошина-Сійдей В., Євсєєва О., Маслиган О., Сирцева, С., Нестеренко, О., & Гаркуша, С. (2023). Стратегічні орієнтири розвитку економіки в умовах глобальних викликів та воєнної агресії (український кейс). *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1 (48), 219—228. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.48.2023.3942>

3. Маслиган О.О., Бакатов В.Ю., Громик А.П., Касинець О.В. Економіко-математичне моделювання процесів розвитку туристичних, музейних та готельно-ресторанних підприємств, *Ефективна економіка*, 2023. No 2., URL.: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1132/1141>

4. PwC report "Blurred lines: How FinTech is shaping Financial Services", 2022, PricewaterhouseCoopers database, URL.: [https://www.pwc.com/content/pwc/userReg/login.en\\_gx.html?redirectUrl=gG0V—55llpsw21J2UMYgbIH5kctcJLK2-lwWPau2GN84=&referrer=gG0V—55llpsw21J2UMYgbIH5kctcJLK2—lwWPau2GN84=&parentPagePath=/content/pwc/gx/en](https://www.pwc.com/content/pwc/userReg/login.en_gx.html?redirectUrl=gG0V—55llpsw21J2UMYgbIH5kctcJLK2-lwWPau2GN84=&referrer=gG0V—55llpsw21J2UMYgbIH5kctcJLK2—lwWPau2GN84=&parentPagePath=/content/pwc/gx/en)

5. Сайт Бізнес, Як український ресторанный бізнес адаптується до викликів війни: дослідження, 2022, URL.: <https://business.rayon.in.ua/news/547964-yak-ukrainskiy-restoranniy-biznes-adaptuetsya-do-viklikiv-viyni-doslidzhennya>

### References:

1. Babich, Yu. (2023), "How hotel real estate functions in wartime and what to expect in 2023", *Nerukhomist' 24*, available at: [https://realestate.24tv.ua/rinok-gotelnoyi-neruhomosti-umovah-viyni-intervyu-arturom-lupashko\\_n2199996](https://realestate.24tv.ua/rinok-gotelnoyi-neruhomosti-umovah-viyni-intervyu-arturom-lupashko_n2199996) (Accessed 20 January 2023).

2. Voloshina-Sijdei, V., Yevseeva, O., Maslygan, O., Syrtseva, S., Nesterenko, O. and Harkusha, S. (2023), "Strategic guidelines for the development of the economy in the conditions of global challenges and military aggression (Ukrainian case)", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 1 (48), 219—228. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.48.2023.3942> (Accessed 20 January 2023).

3. Maslygan, O.O., Bakatov, V.Yu., Gromyk, A.P. and Kasynets, O.V. (2023), "Economic and mathematical modeling of the development processes of tourist, museum and hotel-restaurant enterprises", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1132/1141> (Accessed 20 January 2023).

4. PricewaterhouseCoopers database (2022), "PwC report "Blurred lines: How FinTech is shaping Financial Services", available at: [https://www.pwc.com/content/pwc/userReg/login.en\\_gx.html?redirectUrl=gG0V—55llpsw21J2UMYgbIH5kctcJLK2-lwWPau2GN84=&referrer=gG0V—55llpsw21J2UMYgbIH5kctcJLK2—lwWPau2GN84=&parentPagePath=/content/pwc/gx/en](https://www.pwc.com/content/pwc/userReg/login.en_gx.html?redirectUrl=gG0V—55llpsw21J2UMYgbIH5kctcJLK2-lwWPau2GN84=&referrer=gG0V—55llpsw21J2UMYgbIH5kctcJLK2—lwWPau2GN84=&parentPagePath=/content/pwc/gx/en) (Accessed 1 Aug 2022).

5. Ofitsynnyy Sayt Biznes (2022), "How the Ukrainian restaurant business adapts to the challenges of war: research", available at: <https://business.rayon.in.ua/news/547964-yak-ukrainskiy-restoranniy-biznes-adaptuetsya-do-viklikiv-viyni-doslidzhennya> (Accessed 20 January 2023).

*Стаття надійшла до редакції 08.03.2023 р.*

УДК 369.5

Р. В. Пікус,

*к. е. н., професор, професор кафедри страхування, банківської справи та ризик-менеджменту, Київський національний університет імені Тараса Шевченка*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1951-148x>

А. О. Циганок,

*студентка освітньої програми "Фінансові інститути та ризик менеджмент",**Київський національний університет імені Тараса Шевченка*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8856-5895>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.131

# ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В РОЗВИНЕНИХ КРАЇНАХ

R. Pikus,

PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of the Insurance, Banking and Risk-management, Taras Shevchenko National University of Kyiv

A. Tsyhanok,

Student, Taras Shevchenko National University of Kyiv

## FORMATION OF PENSION SYSTEM IN DEVELOPED COUNTRIES

**В статті узагальнено практики щодо формування систем пенсійного забезпечення в економічно розвинутих країнах з метою визначення ключових напрямів їх реформування на сучасному етапі та в найближчій перспективі. Окреслено основні історичні аспекти формування та розвитку систем пенсійного забезпечення в світі, а також виокремлено фактори, що мали безпосередній вплив на формування систем пенсійного забезпечення. Наведена характеристика загально прийнятого п'ятирівневого підходу до структурування систем пенсійного забезпечення, надано детальну характеристику кожного з п'яти рівнів систем пенсійного забезпечення. В статті окреслено особливості основних пенсійних схем, що використовуються в межах кожного із рівнів систем пенсійного забезпечення, визначено найбільш успішні практики побудови систем пенсійного забезпечення за оцінкою Глобального пенсійного індексу, що складається міжнародною консалтинговою компанією Mercer разом із Інститутом CFA та Центром фінансових досліджень Монаша та оцінює пенсійні системи сорока чотирьох країн світу. Визначено характерні риси найбільш ефективних пенсійних систем, а саме Ісландії, Нідерландів та Данії. У статті окреслено основні напрями реформування систем пенсійного забезпечення, що впроваджуються або планують впроваджуватись в економічно розвинутих країнах, серед яких зокрема наступні: заходи щодо розширення покриття населення накопичувальними індивідуальними пенсійними схемами, підвищення пенсійного віку з огляду на зростання очікуваної тривалості життя населення, запровадження заходів для зменшення гендерного розриву в пенсійному забезпеченні та справедливому пенсійному забезпеченні груп меншин, підвищення фінансової грамотності населення та удосконалення якості управління пенсійними фондами. Визначено ключові ініціативи щодо вдосконалення пенсійної системи України, зокрема заходи, що спрямовані на розширення покриття працездатних громадян індивідуальними накопичувальними планами пенсійного забезпечення. Серед запропонованих ініціатив виділено наступні: запровадження другого рівня пенсійної системи в Україні, активізацію діяльності на українській фондовій біржі, збільшення частки інвестиційного портфеля, який можна інвестувати в цінні папери іноземних емітентів, розширення діяльності на іноземних фондових біржах, впровадження законодавчих вимог щодо регулярного оприлюднення прозорої звітності недержавними пенсійними фондами. Результати дослідження можуть у подальшому бути використані для визначення ключових векторів розвитку системи пенсійного забезпечення в Україні та решті країн з пенсійними системами, що функціонують недостатньо ефективно та потребують подальшої розробки та впровадження реформ.**



**The article summarizes practices related to the formation of pension systems in developed countries in order to determine the key reformation areas both at the current stage and in the nearest future. The main historical aspects of the formation and development of pension systems in the world are outlined, in addition to this the factors directly influencing the formation of pension systems are highlighted. The article outlines the main features of the pension schemes commonly used within each of the levels of pension systems, defines the most successful pension systems according to the Global Pension Index developed and assessed by the international consulting company Mercer together with the CFA Institute and the Monash Center for Financial Research which evaluates pension systems of forty four countries of the world. The characteristic of the most effective pension systems, which are Iceland, the Netherlands and Denmark, is provided. The article outlines the main areas of pension system reforming implemented or to be implemented in developed countries, including: expanding the coverage of the population by individual pension schemes, raising the retirement age in view of the increase in life expectancy of population, introducing measures to reduce the gender gap in pension provision and to provide equal pension provision of minority groups, increasing the financial literacy of the population and improving the quality of pensions fund management. Key initiatives for improvements to be implemented in Ukrainian pension system are identified, particularly, those focused on enhancement of coverage of eligible citizens by the individual pension scheme of pension provision. Proposed initiatives include implementation of second tier of pension system in Ukraine, intensification of operations on the Ukrainian stock exchange, enhancement of the share of investment portfolio that can be invested into the securities issued by foreign issuers, expansion of activity on foreign stock exchanges, implementation of legal requirements about regular publication of transparent reporting by non-governmental pension funds. The results of the study can be used in the future to determine the key areas of further development of the pension systems in Ukraine and other the countries with insufficient pension systems requiring further reformation.**

*Ключові слова: пенсійне забезпечення; пенсійні система; зарубіжні практики; пенсійні плани; реформування; пенсії.*

*Key words: pension provision; pension system; foreign practices; pension schemes; reforms; pensions.*

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

Система пенсійного забезпечення становить невід'ємну та надважливу складову системи соціального забезпечення населення. Саме тому побудова ефективної пенсійної системи є одним із пріоритетних, але в той же час непростих завдань держави в контексті соціального захисту населення більшості країн світу. Особливої уваги побудова ефективної системи пенсійного забезпечення набуває в умовах посиленого впливу на пенсійні системи таких чинників як: старіння нації через низьку народжуваність, зростання середнього очікуваного терміну життя населення, відсутність фінансових ресурсів для фінансування ризику старіння, інфляція тощо.

Діюча система пенсійного забезпечення в Україні була започаткована у 2004 році прийняттям Закону України "Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування" та "Про недержавне пенсійне забезпечення". Ці два документи засвідчили створення пенсійної системи України, яка базується на трьох рівнях, проте практичне впровадження другого рівня пенсійної системи так і не було реалізовано. Питання побудови ефективної системи пенсійного забезпечення в Україні залишається відкритим і набуває особливої гостроти в умовах соціально-економічної кризи в країні, яка характеризується високим рівнем безробіття, відтоком робочої сили, відсутністю ефективних інструментів заощадження коштів, низьким рівнем фінансової грамотності суспільства і, як наслідок, низькою інвестиційною активністю. Отже, поточна пенсійна система вимагає впровадження фундаментальних реформ, удосконалення

законодавства та прискореного розвитку ринку недержавного пенсійного забезпечення.

З метою окреслення векторів розвитку пенсійної системи України на сучасному етапі і на довгострокову перспективу необхідно дослідити іноземний досвід побудови пенсійних систем, визначити країни з найбільш успішними пенсійними системами, виокремити особливості їх функціонування. Особливої уваги вимагає критичний огляд підходів до побудови ефективних систем пенсійного забезпечення, а також визначення основних напрямів реформ, які були впроваджені в провідних країнах протягом останніх років.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Світова наукова думка щодо становлення систем пенсійного забезпечення представлена в роботах багатьох вчених. Особливості формування та функціонування пенсійного забезпечення висвітлено в роботах таких економістів як Базилевич В. Д., Березіна С. Б., Василик О. Д., Васьківська К. В., Петрушка О. В., Пікус Р. В., Приказюк Н. В., Руська Р. В., Третяк Д. Д., Хемій А. С. Серед іноземних науковців зазначена проблема досліджувалася такими вченими як Анспач Д., Арза К., Джонсон П., Гулемард А. М., Гунстерен Х., Квадагно Дж., Кохлі М., Майлз Дж., Рейн М., Шлуді М. та інші.

Напрями та можливості реформування системи пенсійного забезпечення знайшли відображення в роботах Васьківської К. В., Данилюк О. І., Лондар С. Л., Лондар Л. П., Пікус Р. В., Третяк Д. Д., Хемій А. С., Гулемард А. М., Гунстерен Х., Кохлі М., Рейн М.

Пікус Р. В., Третяк Д. Д., Хемій А. С., Квадагно Дж., Майлз Дж. присвятили свої праці визначенню переваг та недоліків існування системи недержавного пенсійного забезпечення як частини національної пенсійної системи.

Проблематика вдосконалення взаємодії суб'єктів пенсійного забезпечення в умовах фінансового ринку висвітлена в роботах Лондар С. Л., Лондар Л. П., Пікус Р. В., Хемій А. С.

Пропозиції щодо збереження реальної вартості активів пенсійних фондів в довгостроковій перспективі та способи нарощення дохідності пенсійних вкладень висвітлювали в своїх роботах Березіна С., Руська Р. В., Пікус Р. В., Туманова О. А., Хемій А. С.

Особливості становлення системи пенсійного забезпечення в розвинених країнах виокремлюють і розкривають в наукових працях Білецька Г., Петрушка О. В., Шулюк Б. С., Пікус Р. В., Хемій А. С., Арза К., Кохлі М., Квадагно Дж., Майлз Дж.

В сучасних умовах вплив зовнішніх чинників на систему пенсійного забезпечення посилюється та набуває нових рис. Отже, наукова проблематика формування систем пенсійного забезпечення набуває особливої актуальності з точки зору можливостей імплементації кращих її зарубіжних практик в Україні.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення практик щодо формування систем пенсійного забезпечення в економічно розвинутих країнах для визначення ключових на-

прямів їх реформування на сучасному етапі та в перспективі.

Завдання:

1. Визначити основні історичні аспекти формування систем пенсійного забезпечення у світі.

2. Охарактеризувати загальний підхід до структуривання систем пенсійного забезпечення.

3. Виокремити та охарактеризувати основні пенсійні схеми, що використовуються в межах кожного із рівнів систем пенсійного забезпечення.

4. Визначити найбільш успішні практики побудови систем пенсійного забезпечення та охарактеризувати їх.

5. Узагальнити основні напрями реформування систем пенсійного забезпечення, що впроваджуються або планують впроваджуватись в економічно розвинутих країнах.

6. Визначити можливість імплементації кращих зарубіжних практик реформи системи пенсійного забезпечення в Україні.

Інформаційну базу дослідження становили наукові статті вітчизняних та іноземних науковців, що стосуються теми пенсійного забезпечення, аналітичні записки та дослідження, звіти міжнародних організацій та консалтингових компаній.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Загальна концепція пенсійного забезпечення населення виникла ще у Давньому Римі — у I столітті таку ідею реалізував Юлій Цезар, впровадивши державне забезпечення для колишніх військових. Втім, на той момент таке забезпечення носило не соціальний характер, а надавало відповідного статусу тим, хто отримувало такі привілеї від держави. Так, держава забезпечувала землю та грошовими коштами громадян після завершення державної або військової служби [1].

Становлення сучасних систем пенсійного забезпечення населення розпочалось у другій половині XIX ст. Першими країнами, що впровадили пенсійні системи на державному рівні стали Німеччина та Данія. Практики цих країн у наступні кілька десятиліть були впроваджені і серед решти європейських країн [1].

Німецька пенсійна система була започаткована Отто фон Бісмарком у 1889 році. В основу даної системи було закладено принцип солідарності, а розмір виплат базувалася на доходах, пов'язаних із трудовою діяльністю. Загалом, німецька пенсійна система носила розподільний характер та була націлена, в першу чергу, на збереження соціального статусу працівників після настання пенсійного віку, в той час як данська система була спрямована на підвищення фінансового добробуту населення. У 1891 році у Данії було започатковано систему пенсійного забезпечення, що базувалась на використанні універсальної паушальної ставки, що враховувала рівень добробуту населення. Окрім того, данська пенсійна система передбачала фінансування за рахунок державного бюджету. Обидві пенсійні системи передбачали достатньо високий пенсійний вік (65—70 років) при низькій тривалості життя (в середньому 40—50 років), а також забезпечували мінімальний рівень доходу [3].

Частка населення, що покривалась пенсійним забезпеченням, значним чином зросла після Другої



Рис. 1. Структура пенсійних систем у країнах ОЕСР

Джерело: побудовано автором на основі [7].

світової війни, коли перелік професій, що забезпечувались пенсійними виплатами, був розширений та, у більшості країн, став включати всі існуючі професії. У країнах, де функціонували паушальні ставки або допомога нужденним, пенсійне покриття почало зростати. В одних країнах було скасовано систему оцінки нужденності, в других — система пенсійного забезпечувалась додатковими рівнями, зокрема, системою, заснованою на трудовій діяльності та доходах. Також, мали місце випадки впровадження професійних планів пенсійного забезпечення [3]. Загалом, спостерігалась тенденція до збільшення пенсійних виплат, зниження пенсійного віку та впровадження можливості раннього виходу на пенсію. Як результат, роль пенсійного забезпечення в захисті доходів окремих верств населення зростає та стає інструментом індустріальних перетворень та боротьби з безробіттям [4].

Економічне зростання протягом 1950—1960х років, а також переважання молоді у структурі населення, сприяло тому, що пенсії почали ставати повноцінним джерелом заміни постійного доходу. Таким чином, пенсія стає повністю інституційним явищем [3]. В той же час зростання тривалості життя населення та рівень дожиття населення до 60-ти років та значне скорочення частки зайнятого населення у віці більше 60-ти років сприяли необхідності розширення витрат системи пенсійного забезпечення. Так, у період з 1960-х 1990-ті роки витрати держав Європи на підтримку пенсійної системи зросли в 2—4 рази [3].

Після досягнення значних позитивних результатів діяльності пенсійних систем у 1960-х-1970-х роках, економічна та демографічна ситуація почала поступово змінюватись, що в свою чергу посилювало тиск на пенсійні системи, а також сприяло необхідності пошуку шляхів підвищення стійкості пенсійних систем у всьому світі.

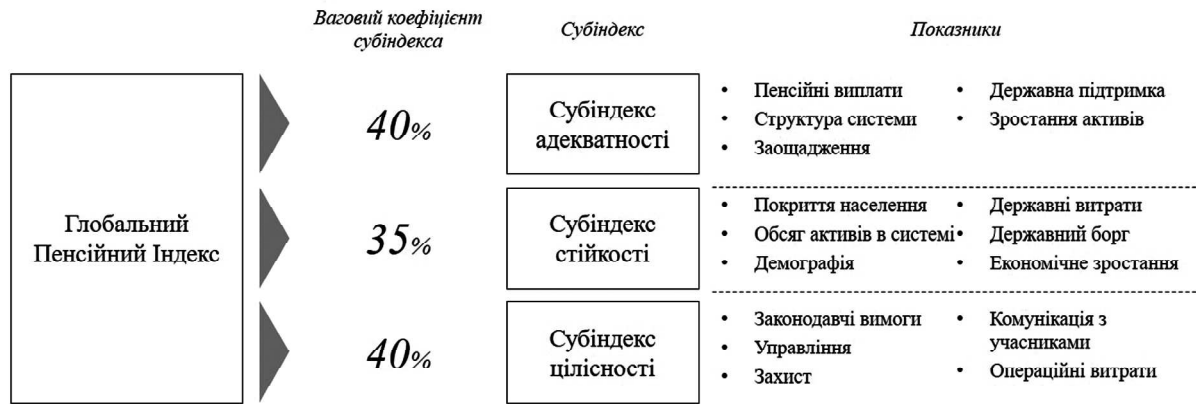
В сучасному світі пенсійні системи кожної країни мають свої особливості, проте в загальному підході можна виокремити декілька універсальних рівнів, які формують структуру пенсійних систем в світовій практиці [5]:

— Нульовий рівень — загальна програма соціального захисту, що спрямована на покриття мінімальних потреб населення та подолання бідності зокрема. Прикладом такої програми є пенсійний план Канади (The Canada Pension Plan).

— Перший рівень — загальнообов'язкове пенсійне забезпечення, що функціонує на засадах солідарності та передбачає здійснення пенсійних виплат за рахунок внесків поточного зайнятого населення. Програма в першу чергу спрямована на забезпечення потреб населення з низьким рівнем доходів та фінансової грамотності, а також на покриття ризиків фінансових ринків. Прикладом такої програми є система соціального страхування США, Пенсійний фонд України.

— Другий рівень — загальнообов'язкове накопичувальне пенсійне забезпечення, в рамках якого пенсійні виплати формуються за рахунок коштів, накопичених громадянами протягом трудової діяльності на окремому особистому рахунку. В залежності від законодавчих норм окремої країни, на другому рівні можуть використовуватись державні, корпоративні і приватні пенсійні плани. Прикладом такої програми є пенсійний план 401(k) в США.

— Третій рівень — недержавне накопичувальне пенсійне забезпечення, в рамках якого учасники системи можуть добровільно формувати пенсійні заощадження у корпоративних та приватних пенсійних планах, а також інвестувати у програми страхування життя та індивідуальні ощадні плани додатково до загальнообов'язкових систем. Прикладом такої програми є індивідуальний пенсійний рахунок (individual retirement account (IRA)) в США.



**Рис. 2. Складові Глобального Пенсійного Індексу**

Джерело: побудовано автором на основі [8].

— Четвертий рівень — рівень пенсійної системи, що покриває усі неофіційні інструменти пенсійного забезпечення, наприклад, офіційні соціальні програми підтримки родин, охорони здоров'я, а також інші індивідуальні фінансові і нефінансові активів, зокрема, надання права власності на житло та зворотна іпотека, тощо.

Незважаючи на те, що виділяють 5 рівнів пенсійних систем, більшість науковців фокусуються на дослідженні так званого "триногого табурета": першому, другому та третьому рівнях, оскільки саме вони є основними в пенсійних системах більшості країн [6]. Саме тому, у нашому дослідженні ми фокусуємось саме на цих трьох складових.

Слід зазначити, що Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) також розглядає три рівні пенсійних систем у країнах-членах організації (Рис. 1). Розглянемо типи пенсійних планів, що надаються в рамках кожного рівня.

На першому рівні ОЕСР розглядає три типи пенсійних схем: базові схеми, цільові схеми та мінімальна пенсія [7].

Базові пенсії в країнах ОЕСР призначаються за одним з двох критеріїв: резидентством або здійсненням внесків до пенсійної системи. Таким чином, рівень пенсійних виплат може залежати від кількості років проживання у конкретній країні або обсягу внесків до пенсійної системи, що здійснювались протягом трудової діяльності, при цьому відсутня залежність від рівня заощаджень, накопичених під час працездатного віку [7].

У семи країнах ОЕСР впроваджено базову пенсію за місцем проживання для майбутніх пенсіонерів, а у дев'яти країнах — базову пенсію на основі внесків. В той же час такі країни як Норвегія та Швеція навпаки замінюють базові схеми на так звані цільові схеми, які передбачають перевірку матеріального становища [7].

Для того, щоб мати право на отримання пенсії за цільовими схемами, учасник схеми повинен також відповідати критеріям резидентства, але в той же час розмір пенсійної виплати визначатиметься в залежності від обсягу доходів, отриманих з інших джерел. Таким чином, пенсіонери, які мають менший обсяг активів та не отримують доходи з інших джерел, отримуватимуть більші пенсійні виплати порівняно з більш забезпеченими учасниками. В цілому, всі країни мають подібні ме-

ханізми в рамках систем соціального забезпечення, проте варто відзначити, що у 9 країнах ОЕСР участь у цільових схемах можуть брати працівники з дуже низькими доходами (30% від середнього рівня) [7].

Під мінімальними пенсіями мається на увазі мінімум пенсії на основі внесків або всіх схем разом. Мінімальна пенсія наразі визначається у 17 країнах ОЕСР, проте дана практика в процесі припинення у Чилі та Італії [7]. Мінімальна пенсія визначає або загальний обсяг пенсійних внесків, які учасник пенсійної схеми буде отримувати протягом життя, або визначається за рахунок мінімальних пенсійних ставок для розрахунку щорічних виплат осіб з низьким рівнем доходу.

Розглянемо види схем, що доступні в країнах ОЕСР на другому та третьому рівнях пенсійної системи. Варто відзначити, що серед країн ОЕСР лише в Ірландії та Новій Зеландії відсутній другий рівень пенсійної системи, а також поступово від нього відмовляється Велика Британія.

Як правило, в рамках державних пенсійних розподільних систем майбутні пенсіонери отримуватимуть пенсійні виплати згідно схем з визначеним розміром виплат: така практика характерна для 17 країн ОЕСР. В інших 10 країнах згідно схем з визначеним розміром виплат отримують пенсії поточні пенсіонери, проте для майбутніх поколінь вони були замінені з огляду на виклики для фінансової стійкості. Приватні професійні пенсійні плани є обов'язковими або квазі-обов'язковими (тобто такими, що є обов'язковими згідно з колективними договорами) лише в трьох країнах ОЕСР: Ісландії, Нідерландах та Швейцарії. Розмір пенсійних виплат залежить від кількості років сплати внесків, ставок нарахування та індивідуального пенсійного доходу [7].

Іншим видом пенсійних планів є схеми засновані на балах. Суть даного підходу полягає в тому, що працівники отримують пенсійні бали на основі свого заробітку протягом здійснення професійної діяльності. Пенсійна виплата розраховується наступним чином: під час виходу на пенсію сума пенсійних балів множиться на розмір пенсійних балів. Прикладами таких схем є професійні схеми у Франції, а також державні плани Естонії, Німеччини, Литви та Словаччини [7].

Накопичувані пенсійні схеми з звизначеними внесками є обов'язковими для майбутніх пенсіонерів у дев'яти

**Таблиця 1. Результати оцінки Глобального пенсійного індексу у 2022 році**

Оцінка	Значення Індексу	Країна	Опис
A	>80	Ісландія Нідерланди Данія	Першокласна надійна система пенсійного забезпечення, яка забезпечує гідний рівень пенсійних виплат, є стійкою та має високий рівень цілісності
B+	75-80	Ізраїль Фінляндія Австралія Норвегія	Система з надійною структурою та багатьма позитивними характеристиками, яка має окремі зони розвитку, що відрізняє її від систем, що належать до класу A
B	65-75	Швеція Сінгапур Великобританія Швейцарія Уругвай Канада Ірландія Нова Зеландія Чилі Бельгія Німеччина	
C+	60-65	Гонконг США Колумбія Франція Малайзія Португалія Іспанія Об'єднані Арабські Емірати	Система має багато позитивних характеристик, але також має серйозні ризики та/або недоліки, які слід усунути; без усунення недоліків ефективність та/або довгострокову стійкість системи може бути порушено
C	50-60	Саудівська Аравія Польща Мексика Бразилія Перу Італія Австрія Південно Африканська Республіка Китай Японія Тайвань Корея	
D	35-50	Індонезія Туреччина Індія Аргентина Філіппіни Тайланд	Система, яка має окремі позитивні характеристики, але також має серйозні недоліки, які необхідно усунути; без усунення недоліків ефективність та/або довгострокову стійкість системи може бути порушено
E	<35	–	Пенсійна система відсутня або знаходиться на початкових етапах розвитку

Джерело: складено автором на основі [8].

країнах ОЕСР [7]. Відповідно до цих схем учасники відраховують частину щомісячного доходу на індивідуальний накопичувальний рахунок. Накопичення внесків і інвестиційного доходу формують протягом трудової діяльності пенсійні активи учасника схеми, та перетворюються на пенсійні виплати при виході на пенсію.

Схема з умовно-фіксованими внесками впроваджена у 5 країнах ОЕСР: Італії, Латвії, Норвегії, Польщі та Швеції. Цей тип державних пенсійних розподільних схем

також передбачає наявність індивідуальних рахунків у кожного з учасників. Пенсійні активи поточним пенсіонерам виплачуються за рахунок внесків працездатних учасників схем. Обсяг пенсійних виплат при виході на пенсію формується в залежності від обсягу пенсійних внесків, які були сплачені учасником протягом трудової діяльності. Відмінністю від базової пенсії є те, що пенсійні внески учасників обліковуються протягом усього періоду трудового стажу, а до накопичених на умовному індивідуальному рахунку коштів застосовується умовна ставка прибутковості, за рахунок чого імітуються накопичувані пенсійні схеми з визначеними внесками [7]. Даний тип схем є одним із наймолодших типів сучасних пенсійних схем.

Дослідженням найбільш ефективних пенсійних систем займається відома міжнародна консалтингова компанія Mercer, яка разом із Інститутом CFA та Центром фінансових досліджень Монаша проводить щорічне дослідження "The Mercer CFA Institute Global Pension Index". В рамках даного дослідження проводиться оцінка 44 пенсійних систем світу, формується рейтинг та виділяються сильні та слабкі сторони пенсійних систем. У 2022 році до дослідження було включено Португалію, тож станом на 2022 рік дослідження покриває пенсійні системи, що охоплюють близько 65% населення світу [8].

Для оцінювання адекватності, стійкості та цілісності пенсійних систем враховується більше 50 показників, які характеризують стійкість (складає 35% показника), адекватність (складає 40% показника) та цілісність (складає 25% показника) пенсійної системи. Ці субіндекси залишаються незмінними з моменту публікації першого Глобального Пенсійного Індексу в 2009 році.

Складові Глобального Пенсійного індексу представлено на рисунку 2.

Різні вагові коефіцієнти відображають першочергову важливість субіндексу адекватності, який враховує пенсійні виплати, а також характеристики структури пенсійної системи. Субіндекс стійкості оцінює майбутній стан пенсійної системи та враховує різні показники, які впливатимуть на ймовірність того, що поточна система зможе забезпечення пенсійних виплат в майбутньому. Субіндекс доброчесності враховує ряд законодавчих вимог щодо загального управління та функціонування системи, що впливає на рівень довіри громадян кожної країни до своєї системи [8].

Оцінка глобального пенсійного індексу зарубіжних країн за підсумками 2022 року представлена в таблиці 1.

В 2022 році до країн з найвищою оцінкою пенсійних систем увійшло 3 країни: Ісландія, Нідерланди та Данія.

Пенсійна система Ісландії включає наступні складові:

- базову державну пенсію та додаткову пенсії (обидві вони залежать від доходу відповідно до різних правил);

- загальнообов'язкові професійні приватні пенсійні схеми, внесками до яких здійснюють роботодавці та працівників;

- добровільні персональні пенсії.

Незважаючи на найвищу оцінку серед досліджуваних систем пенсійного забезпечення, в країні було рекомендовано зниження відношення рівня боргу домогосподарств до ВВП, а також впровадження механізмів захисту пенсійних інтересів обох сторін у разі розлучення [8].

Система пенсійного забезпечення в Нідерландах складається з фіксованої державної пенсії та квазіобов'язкових професійних пенсійних схем, в рамках яких розмір пенсійних внесків та виплат залежить від рівня доходу учасників. Такі схеми регулюються колективними угодами в залежності від галузі, де працює учасник. Серед зон для покращення виділяють зменшення рівня боргу домогосподарств, збільшення частки працюючих літніх людей для адаптування системи до збільшення очікуваної тривалості життя, а також запровадження пенсійного кредиту для опікунів, а також для тих, хто доглядає за маленькими дітьми [8].

Система пенсійного забезпечення Данії включає наступні складові:

- державну пенсійну схему, яка включає базову пенсію та додаткову пенсію, що залежить від доходу;
- накопичувальну схему пенсійного забезпечення, яка передбачає довічні пенсії;
- обов'язкові професійні пенсійні схеми.

Серед зон для розвитку системи пенсійного забезпечення у Данії виокремлюють необхідність впровадження механізмів захисту інтересів обох сторін у разі розлучення, впровадження обов'язкової загальнодоступної звітності за всіма пенсійними схемами, а також відображення у звітах для учасників схем прогнозованих пенсійних виплат [8].

Загалом, виділяють кілька основних напрямів реформ, що плануються здійснювати в рамках пенсійних систем досліджуваних країн. Одним із ключових напрямів є розробка заходів щодо розширення покриття населення накопичувальними індивідуальними пенсійними схемами. Дане питання є особливо актуальним через те, що є значна частина громадян, які не схильні до свідомих заощаджень в міру невисокого доходу чи низького рівня фінансової грамотності, і будуть брати участь лише у обов'язкових пенсійних схемах чи при автоматичному зарахуванні людини до пенсійної схеми. Варто відзначити, що автоматичне зарахування учасників до стандартних пенсійних схем забезпечує більший рівень покриття населення за рахунок того, що у людини немає потреби глибоко занурюватись у всі деталі роботи пенсійної схеми, тож це не вимагає додаткових зусиль, а доступ до пенсійних продуктів спрощується.

Окремим актуальним напрямом реформ у світі в останні роки є підвищення пенсійного віку з огляду на зростання очікуваної тривалості життя. Такі заходи мають знизити тиск на державні пенсійні схеми. В межах адаптування до зростання очікуваної тривалості життя населення необхідними є заходи щодо підвищення мотивації старшого населення здійснювати трудову діяльність після настання пенсійного віку. Це забезпечило б підвищення рівня пенсійних заощаджень як в рамках пенсійних схем, так і приватних заощаджень, а також знизило рівень залежності населення від держав-

них пенсійних програм, що б позитивно вплинуло на їхній фінансовий добробут.

Необхідними є також заходи щодо зменшення гендерного розриву в пенсійному забезпеченні та пенсійному забезпеченні груп меншин, які існують у багатьох системах пенсійного доходу.

Окремим напрямом підвищення ефективності пенсійних систем у світі є підвищення фінансової грамотності населення з метою нарощування обізнаності в механізмах управління активами, розширення можливостей прийняття рішень щодо інвестиційних стратегій, а також загального розуміння важливості участі у пенсійних схемах.

Одним із найбільш важливих напрямів реформування в рамках пенсійних систем є підвищення якості управління пенсійними фондами, а саме:

- забезпечення безперервності операційної діяльності недержавних пенсійних фондів;
- вдосконалення законодавства щодо регулювання їх діяльності на фінансових ринках;
- вдосконалення інвестиційних стратегій, які б забезпечували гнучке реагування на виклики сучасності;
- забезпечення прозорості діяльності пенсійних фондів, зокрема, визначення вимог щодо розкриття інформації про діяльність пенсійних фондів для поточних та потенційних вкладників.

Таким чином, можна виділити ряд конкретних заходів, що можуть бути впроваджені в Україні задля підвищення рівня ефективності пенсійної системи. Враховуючи значне навантаження на державний бюджет, солідарна система не має об'єктивної можливості забезпечити гідний рівень життя пенсіонерів. Саме тому постає питання розширення покриття населення накопичувальними пенсійними схемами, відповідно до кращих практик країн з розвинутими пенсійними системами.

Одним із фундаментальних кроків, що матиме позитивний вплив на залучення населення до участі у накопичувальному пенсійному забезпеченні, є підвищення загального рівня фінансової грамотності населення в Україні. З огляду на низький рівень фінансової грамотності, велика частка населення не вміє правильно управляти особистими фінансами. Дана проблема також посилюється з огляду на низький рівень фінансового добробуту населення, що в свою чергу спричиняє низьку схильність населення до формування заощаджень та зацікавленості у пошуку інструментів інвестування. Таким чином, значна частка населення України або не зацікавлена в інвестуванні коштів до накопичувальних пенсійних схем, або не має достатньо інформації стосовно даного питання. Саме тому необхідно розглянути можливість проведення інформаційних та маркетингових заходів щодо особливостей діяльності недержавних пенсійних фондів, зокрема, серед населення молодого віку.

Більш складною, але в той же час і більш ефективною ініціативою, може бути впровадження другого рівня пенсійної системи в Україні з автоматичним зарахуванням населення до інвестування частини доходу на індивідуальні накопичувальні пенсійні програми. Таким чином, працездатна частина населення автоматично буде ознайомлена з особливостями нако-

пичувальних пенсійних програм та потенційно зможе бути зацікавлена в інвестування у добровільні пенсійні плани.

Іншим пріоритетним питанням є підвищення якості надання послуг недержавними пенсійними фондами. В цьому напрямку ключовими зонами для розвитку є наявність інструментів для здійснення інвестиційної діяльності. Незважаючи на той факт, що протягом останніх кількох років на фондовий ринок України вийшов ряд відомих іноземних компаній, зокрема, Apple, Microsoft, Tesla, Nike, Nvidia [9], інтенсивність функціонування фондового ринку все ще вимагає удосконалення. Розвиток фондового ринку дозволить недержавним пенсійним фондам диверсифікувати інвестиційні портфелі, наростити прибутковість та вільно обирати інвестиційні стратегії в залежності від поставлених цілей. Задля підвищення ефективності та стійкості інвестиційної діяльності недержавних пенсійних фондів варто також переглянути частку інвестиційного портфелю, що може бути вкладена у цінні папери іноземних емітентів. Перевагою інвестування на іноземних фондових біржах є те, що стійкість найбільших світових фондових бірж є значно вищою порівняно з локальними фондовими ринками. Таким чином, шляхом часткового здійснення інвестиційної діяльності на іноземних ринках недержавні пенсійні фонди будуть здатні не лише мінімізувати локальні ризики, але також швидше відновити прибутковість діяльності в умовах загальносвітових криз та шоків.

Окремої уваги потребують ініціативи щодо підвищення прозорості діяльності недержавних пенсійних фондів в Україні. Так, впровадження вимог щодо регулярної публічної звітності недержавних пенсійних фондів з одного боку знизило б недовіру населення України до недержавних пенсійних фондів, підвищило б розуміння інвестиційних стратегій недержавних пенсійних фондів потенційними вкладниками, а з іншого боку — підвищило б якість функціонування недержавних пенсійних фондів, сприяло б нарощенню ефективності діяльності.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасні системи пенсійного забезпечення набули розвитку у другій половині XIX ст. Першими країнами, що впровадили пенсійні системи на державному рівні стали Німеччина та Данія, чий досвід активно впроваджувався іншими європейськими країнами протягом наступних кількох десятиліть.

З огляду на демографічну ситуацію, а саме високу частку молодого населення, протягом 1950—1960х років пенсії стали повноцінним джерелом заміни постійного доходу, а витрати держав на утримання пенсіонерів суттєво зросли. Проте вже у 1960-х-1970-х роках тиск на пенсійні системи посилюється під впливом нових демографічних та економічних викликів, що актуалізує питання пошуку шляхів підвищення стійкості пенсійних систем у всьому світі.

Виокремлюють п'ять універсальних рівнів, які формують структуру пенсійних систем у світі, проте

більшість науковців фокусуються на дослідженні так званого "триногого табурета": першому, другому та третьому рівнях, оскільки саме вони є основними в пенсійних системах більшості країн.

На першому загальнообов'язковому рівні виділяють три типи державних пенсійних схем, а саме базову пенсію, до якої належать схеми на основі резидентства та схеми на основі внесків, цільові схеми та мінімальні пенсії.

Серед державних планів, що доступні в рамках другого загальнообов'язкового рівня пенсійного забезпечення виділяють схеми з визначених розміром виплат, схеми, засновані на балах та схеми з визначеним розміром внесків.

Серед приватних планів, що надаються на другому та третьому рівнях, розрізняють схеми з визначеним розміром виплат та схеми з визначеним розміром внесків.

Для оцінювання адекватності, стійкості та цілісності пенсійних систем доцільно використовувати Глобальний пенсійний індекс, який враховує більше 50 показників, що характеризують стійкість (складає 35% показника), адекватність (складає 40% показника) та цілісність (складає 25% показника) пенсійної системи.

З урахуванням досвіду реформування систем пенсійного забезпечення розвинених країн доцільно рекомендувати основні напрямки реформування систем пенсійного забезпечення для країн, що розвиваються:

- розробка заходів щодо розширення покриття населення накопичувальними індивідуальними пенсійними схемами;
- підвищення пенсійного віку з огляду на зростання очікуваної тривалості життя;
- запровадження заходів для зменшення гендерного розриву в пенсійному забезпеченні та пенсійному забезпеченні груп меншин;
- підвищення фінансової грамотності населення;
- удосконалення якості управління пенсійними фондами.

Для українських перспектив формування ефективною системи пенсійного забезпечення рекомендовано ряд ініціатив, зокрема, щодо розширення покриття населення накопичувальними пенсійними схемами, а також стосовно підвищення якості діяльності недержавних пенсійних фондів:

- підвищення загального рівня фінансової грамотності населення;
- проведення інформаційних та маркетингових заходів щодо особливостей діяльності недержавних пенсійних фондів, особливо серед населення молодого віку;
- впровадження другого рівня пенсійної системи;
- підвищення інтенсивності діяльності на фондовому ринку України, а також залучення більше іноземних емітентів цінних паперів;
- перегляд частки інвестиційного портфелю, що може бути вкладена у цінні папери іноземних емітентів, ведення діяльності на іноземних фондових ринках;
- впровадження вимог щодо регулярної публічної звітності недержавних пенсійних фондів.

## Література:

1. Пенсійна система України. Національний банк України. [https://knpf.bank.gov.ua/uchasnykam/baza\\_znan/pensiina\\_systema\\_ukrainy.html](https://knpf.bank.gov.ua/uchasnykam/baza_znan/pensiina_systema_ukrainy.html)

2. Хемій, А. С. Еволюція поглядів на систему пенсійного страхування у світі. Страховий ринок України в умовах циклічності фінансово-економічних криз: оцінка тенденцій та перспективи розвитку: зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспірантів, молод. вчених [м. Тернопіль, 20 квіт. 2017 р.] / уклад. В. В. Костецький, Т. В. Письменна; відп. за вип. О. В. Кнейслер. — Тернопіль: ТНЕУ, 2017. — С. 27—28.

3. Пікус Р. В., Хемій А. С. Реформування систем пенсійного страхування країн Західної Європи. <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1272/1022>

4. Kohli, M. Time for retirement: comparative studies of early exit from the labor force / M. Kohli, M. Rein, A. M. Guillemard, van H. Gunsteren. -Cambridge/New York: Cambridge University Press, 1991.

5. Pension Pillar. <https://www.investopedia.com/terms/p/pensionpillar.asp>

6. What Is the Three-Legged Stool? Investopedia. <https://www.investopedia.com/ask/answers/09/three-legged-stool-retirement.asp>

7. Pensions at a Glance. OECD. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/66b65776-en.pdf?expires=1676497132&id=id&accname=guest&checksum=03BCCC373737E96C49F07DC154C948AC>

8. Mercer CFA Institute Global Pension Index 2022. Mercer. <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/gpi/gl-2022-global-pension-index-full-report.pdf>

9. Цінні папери іноземних емітентів, допущених до обігу в Україні. НКЦПФР. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/register/litsenzuvannia-ta-reestratsiia/tsp-inozemnykh-emitentiv/>

## References:

1. National Bank of Ukraine (2023), "Pension system of Ukraine", available at: [https://knpf.bank.gov.ua/uchasnykam/baza\\_znan/pensiina\\_systema\\_ukrainy.html](https://knpf.bank.gov.ua/uchasnykam/baza_znan/pensiina_systema_ukrainy.html) (Accessed 25 Feb 2023).

2. Khemij, A.S. (2017), "Evolution of views on the pension insurance system in the world", Strakhovij rynek Ukrainy v umovakh tsyklichnosti finansovo-ekonomichnykh kryz: otsinka tendentsij ta perspektivy rozvytku: zb. tez dop. Vseukr. nauk.-prakt. konf. stud., aspirantiv, mlad. vchenykh [The insurance market of Ukraine in conditions of cyclical financial and economic crises: an assessment of trends and prospects for development: a collection of abstracts of reports of the All-Ukrainian scientific and practical conference of students, postgraduates, young scientists], TNEU, Ternopil', Ukraine, pp. 27—28.

3. Pikus, R.V. and Khemij, A.S. (2017), "Reforming of pension insurance system of countries of Western Europe", available at: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1272/1022> (Accessed 25 Feb 2023).

4. Kohli, M. Rein, A.M. Guillemard, M. Gunsteren, van H. (1991), Time for retirement: comparative studies of early exit from the labor force, Cambridge University Press, Cambridge/New York.

5. investopedia (2023), "Pension Pillar", available at: <https://www.investopedia.com/terms/p/pension-pillar.asp> (Accessed 25 Feb 2023).

6. Investopedia (2023), "What Is the Three-Legged Stool?", available at: <https://www.investopedia.com/ask/answers/09/three-legged-stool-retirement.asp> (Accessed 25 Feb 2023).

7. OECD (2019), "Pensions at a Glance", available at: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/66b65776-en.pdf?expires=1676497132&id=id&accname=guest&checksum=03BCCC373737E96C49F07DC154C948AC> (Accessed 25 Feb 2023).

8. Mercer (2022), "Mercer CFA Institute Global Pension Index", available at: <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/gpi/gl-2022-global-pension-index-full-report.pdf> (Accessed 25 Feb 2023).

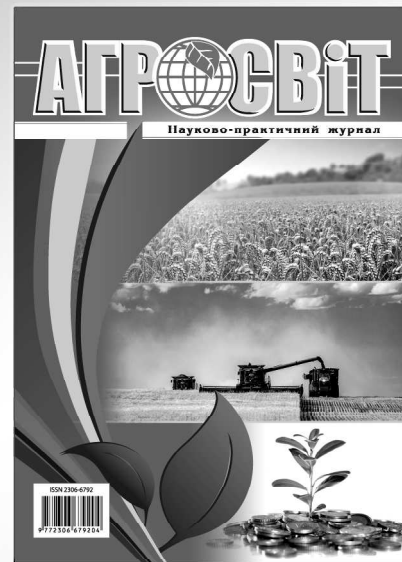
9. National Securities and Stock Market Commission (2023), "Register of Securities of Foreign Issuers Admitted to the Circulation in Ukraine", available at: <https://www.nssmc.gov.ua/register/litsenzuvannia-ta-reestratsiia/tsp-inozemnykh-emitentiv/> (Accessed 25 Feb 2023).

Стаття надійшла до редакції 06.03.2023 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



*E. Todierishko,*

*Postgraduate student of the Department of Economics and Finance, Mukachevo State University*  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3055-0244>

*N. Goblyk-Markovych,*

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Management of Economic Processes and Tourism, Mukachev State University*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-05738-1842>

*H. Mashika,*

*Doctor of Geography, Professor, Head of the Department of Tourism, SHEI "Uzhgorod National University"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6063-5823>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.140

## BLUE AND RED OCEANS IN THE TOURISM INDUSTRY: BOUNDARIES AND COMPETITION RULES

Е. В. Тодьєрішко,

аспірант кафедри економіки та фінансів, Мукачівський державний університет

Н. М. Гоблик-Маркович,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму,

Мукачівський державний університет

Г. В. Машіка,

д. геогр. н., професор, зав. кафедри туризму, ДВНЗ "Ужгородський національний університет"

### БЛАКИТНІ ТА ЧЕРВОНІ ОКЕАНИ У ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ: КОРДОНИ ТА ПРАВИЛА КОНКУРЕНЦІЇ

***The study found that both "blue ocean" and "red ocean" strategies exist in the tourism industry, which are implemented through boundaries and competition rules that business entities must consider to ensure their effective functioning and high performance. Thus, the research is aimed at identifying the peculiarities of forming such boundaries and competition rules. The results of the study showed that in the tourism industry, red ocean strategies are focused on competition with existing players, which is mostly manifested through price reduction and the development of new tourism products. In turn, blue ocean strategies allow businesses to go beyond the traditional tourism market and attract new clients by providing services aimed at enhancing the ecological sustainability of tourism, developing new tourism formats, utilizing innovative technologies, automating the processes of booking and selling tourism services, organizing thematic events, festivals, concerts, excursions, etc. It has been proven that each of the red and blue ocean strategies in the tourism industry tends to create various types of monopolies, based on specific rules and boundaries of competition. These concepts are related because competition rules can be used to control and regulate the boundaries of monopolies and competition environments. In the blue ocean, there are competition rules, but they are generalized, aimed at preventing abuse of market monopoly position, avoiding unfair competition, protecting intellectual property rights, and other forms of competition. If competition rules are considered in terms of the requirements for fulfilling these conditions, they are oriented towards creating monopolies based on innovation. The study has shown that competition boundaries are loud and necessary for controlling and regulating the boundaries of such a monopoly. In the red ocean, competition rules are designed to win over competitors, rather than seeking new markets or creating new products. In total, competition rules in the "red ocean" are oriented towards creating monopolies based on the ability to control prices and supply volumes on the market. In addition, in the "red ocean" strategy, competition boundaries are rigidly limited but are established depending on the desire to win over competitors.***

***У межах дослідження констатовано, як "блакитний океан" так і "червоний океан" у туристичній галузі, це стратегії, реалізація яких спрямовується кордонами та правилами конкуренції, які мають бути враховані суб'єктами бізнесу, щоб забезпечити їх ефективне функціонування та високу результативність. Відтак дослідження орієнтоване на визначення особливостей формування таких кордонів та правил конкуренції. За результатами дослідження констатовано, що в туристичній галузі стратегії червоного океану орієнтовані на конкуренцію з існуючими гравцями, що здебільшого проявляється через зниження цін та розробку нових туристичних продуктів. У свою чергу, стратегії блакитного океану дозволяють бізнесу вийти за межі традиційного туристичного ринку та залучити нових клієнтів, шляхом надання послуг, спрямованих на підвищення екологічної стійкості туризму, розробки нових форматів туризму, використання інновацій-***

них технологій, автоматизації процесів бронювання та продажу туристичних послуг, організації тематичних подій, фестивалів, концертів, екскурсій тощо. Доведено, що кожна із стратегій червоного та блакитного океанів в туристичній галузі тяжіє до створення монополій різних типів, орієнтуючись на специфічні правила та кордони конкуренції. Ці поняття пов'язані тим, що правила конкуренції можуть бути використані для контролювання та регулювання кордонів монополій та середовища конкуренції. У блакитному океані наявні правила конкуренції, але вони мають узагальнений характер, спрямований на запобігання зловживанням монопольною позицією на ринку, уникнення недобросовісної конкуренції, захист прав інтелектуальної власності та інших форм конкуренції. Якщо розглядати правила конкуренції через призму вимог для виконання цих умов, вони орієнтовані на створення монополій, існування яких ґрунтується на інноваційності. У дослідженні доведено, що кордони конкуренції є гучки і потрібні для контролювання та регулювання кордонів такої монополії. У червоного океану правила конкуренції мають забезпечити перемогу над конкурентами, а не на пошук нових ринків або створення нових продуктів. У сукупності правила конкуренції у "червоному океані" орієнтовані на створення монополій, існування яких ґрунтується на можливостях здійснювати контроль над ціною та обсягом пропозиції на ринку. Крім того у стратегії "червоного океану" кордони конкуренції є жорстко обмеженими, але встановлюються залежно від прагнення до перемоги над конкурентами.

*Keywords: strategy; monopolies; business entities; tourism service; effectiveness.*

*Ключові слова: стратегія; монополії; суб'єкти бізнесу; туристична послуга; результативність.*

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

In the tourism industry, the term "blue ocean" is used to describe a market where there is no competition or very weak competition. This can be an area with an insufficient number of tourism services or locations that are remote or difficult to access for many tourists. In such cases, companies that provide tourist services can easily find customers and generate profit. At the same time, a "red ocean" describes a market with high competition, where companies that provide tourist services are competing for customers. This can be an area with popular tourist destinations that are crowded with various companies trying to attract tourists with their services. In such cases, competition can lead to a drop in prices and a decrease in profit for companies operating in the industry.

It should be noted that companies that want to be successful in the tourism industry must consider both blue and red oceans and develop their strategies accordingly to their boundaries and rules of competition. For example, companies that operate in blue oceans can focus on developing new tourist destinations and attracting new customers. Companies that operate in red oceans should focus on creating a unique proposition that will help them stand out from competitors and attract new customers.

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

Currently, among the studies devoted to exploring the peculiarities of the functioning of business entities under the conditions of implementing "blue ocean" and "red ocean" strategies in various sectors of the economy, the works of Kochkin N., Medvedev I., Kudenko N.V., Melnyk T.S., Snihur I.V., and several others authors can be

distinguished. These scholars play a leading role in examining the theoretical and practical principles of applying the innovative strategy of the blue ocean, as well as assessing the effectiveness of the strategy using the Direct Policy Matrix (DPM). These works are the basis for authors to identify previously unresolved aspects of the general problem of defining the boundaries and rules of competition applicable to business entities operating in blue and red oceans. However, while these works outline the basic features of such boundaries and limits, they do not contain sufficient data to determine their content specifically in the tourism industry, which has its own peculiarities of functioning, driven by the focus on providing tourists with the opportunity to rest and enjoy new experiences in the places they visit. This has led to the choice of the research topic and direction, as well as its overall relevance, considering the decisive role of blue and red ocean models in creating prerequisites for the rapid development of business entities in the tourism industry.

Formulating of article purposes (the purpose of the study). The purpose of the article is to identify the peculiarities of establishing boundaries and competition rules that arise when applying the blue ocean and red ocean strategies in the tourism industry.

The paper's main body with full reasoning of academic results. Within the framework of the study, it's stated that both the "blue ocean" and "red ocean" in the tourism industry are strategies, the implementation of which is directed by their borders and rules of competition. These components should be considered by business entities to ensure effective functioning and high efficiency. What is specific is that such boundaries and rules of competition are formed based on the characteristics of "blue ocean" and "red ocean" strategies in the tourism industry (see Fig. 1).

According to the data in the figure, it is evident that the red ocean strategies in the tourism industry often focus on competition with existing market players, by lowering

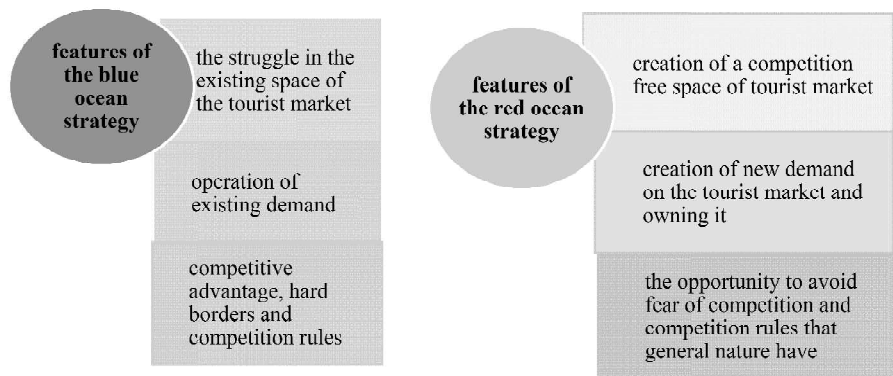
prices to attract customers, developing new tourism products based on existing services but with qualitatively new characteristics (an example is the improvement of existing tourism services offered on the market), expanding the geography of services, including new places in tourist routes, and so on. At the same time, the "blue ocean" strategy allows a business entity to go beyond traditional tourism and attract new customers who value eco-friendliness and sustainability. One example of such a strategy in the tourism industry could be the

provision of services aimed at enhancing the ecological sustainability of tourism. For instance, a company can develop an innovative eco-tourism program that includes responsible behavior in the natural environment, waste disposal, and other measures to reduce the impact on the environment. Other examples of "blue ocean" strategies in the tourism industry may include:

- 1) developing new tourism formats that simplify travel and make it more accessible;
- 2) creating tour packages for new markets (such as local tourists or families with children);
- 3) using innovative technologies to improve the quality and convenience of tourism services;
- 4) implementing creative and unconventional approaches to attract tourists, such as organizing themed events, festivals, concerts, tours, and etc.;
- 5) streamlining and automating the booking and sales processes of tourism services through internet technologies and electronic payment systems;
- 6) opening new tourism routes and destinations that were previously inaccessible or underdeveloped.

According to the content of modern research, each of these strategies tends to create monopolies of various types, based on specific competition rules and boundaries. These concepts are related in that competition rules can be used to control and regulate the boundaries of monopolies and the competitive environment.

Authors are guided by understanding of competition rules as a set of laws, policies, and practices that regulate competition in the market in order to ensure a level playing field for all participants, protect consumer rights, and create favorable conditions for economic growth. Actors refer to the understanding of the boundaries of competition as limits or restrictions that are established in the market to limit competition. These boundaries can be physical, such



**Fig. 1. Specification of features of "blue ocean" and "red ocean" strategies in the tourism industry**

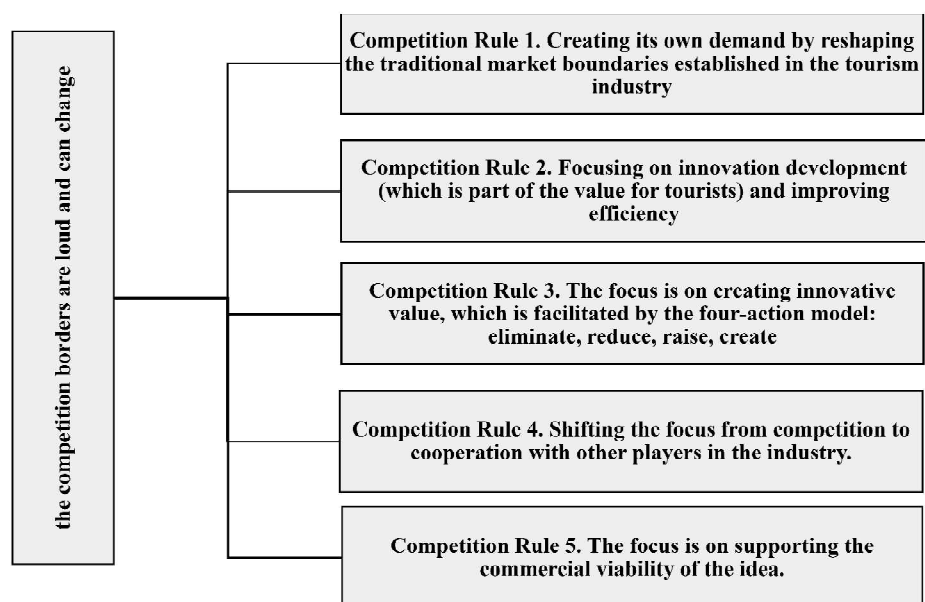
Source: formulated based on [1].

as geographical borders, or legal, such as patents or copyrights. Competition boundaries can also be established by the government to ensure fair competition in the market.

In particular, in the "blue ocean" strategy in the tourism industry, competition boundaries are not rigidly defined and poorly regulated, and specific competition rules are absent because they are yet to be established (as illustrated by Figure 2).

Accordingly, such competition rules in the "blue ocean" of the tourism industry can be used to create monopolies, based on innovation, as well as to control and regulate the boundaries of such a monopoly.

Thus, regarding competition rules, in the "blue ocean," it can be noted that they do exist but have a general character aimed at preventing abuse of a monopolistic position in the market, avoiding unfair competition, protecting intellectual property rights, and other forms of competition. If we consider competition rules through the prism of requirements for meeting these conditions, they can be expressed in the following regulations [1—2; 4—5]:



**Fig. 2. Rules and borders of competition in the "blue ocean" of the tourism industry**

Source: formulated based on [1—2; 4—5].

1. Creating its own demand by reshaping the traditional market boundaries established in the tourism industry. For instance, efforts can be directed towards attracting new market segments that have not been adequately served before. This can be achieved by developing new tourism packages for different categories of tourists such as families with children, elderly people, young couples, and so on.

2. Focusing on innovation development (which is part of the value for tourists) and improving efficiency. Companies should be prepared to introduce new innovations that are of interest to tourists (such as new travel formats, services that simplify travel, environmentally sustainable services, etc.) that can improve their services and ensure competitiveness in the market.

3. The focus is on creating innovative value, which is facilitated by the four-action model: eliminate, reduce, raise, create. This value involves balancing a unique proposition where novelty, usefulness to potential customers, and costs are in equilibrium.

4. Shifting the focus from competition to cooperation with other players in the industry. This means that instead of fighting for market share and competing for customers with other players, companies can look for joint opportunities to create new markets and make the industry more efficient. In the tourism industry, for example, companies can collaborate to create new routes, joint advertising, develop joint loyalty programs, and other initiatives that will contribute to market growth and improve customer service.

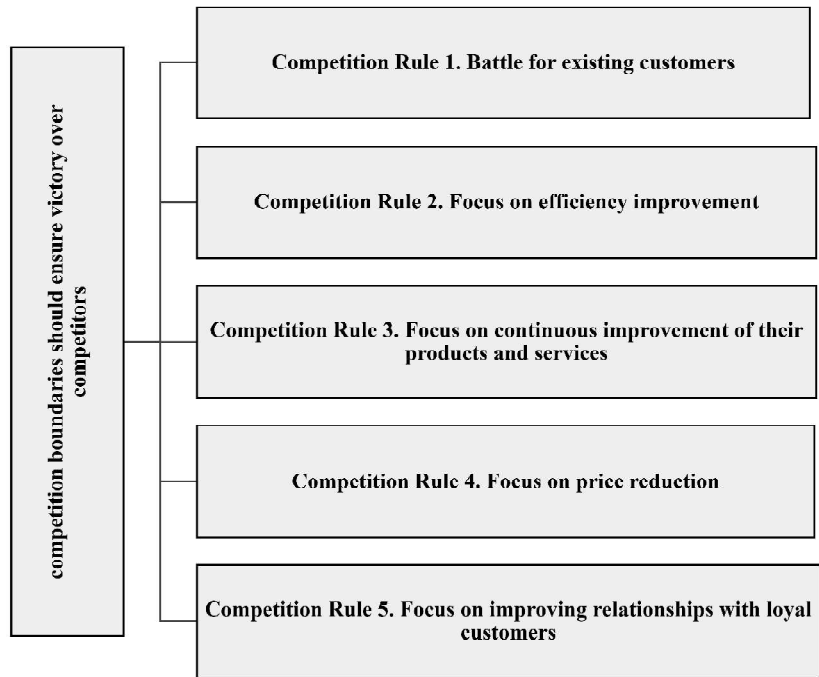
5. The focus is on supporting the commercial viability of the idea. Business entities must adhere to a strategic sequence of usefulness for the customer, acceptable cost, expenses, and utilization (risks associated with the business model).

The boundaries of competition in the "blue ocean strategy" in the tourism industry are fluid and can be adjusted or limited by:

- the government (to ensure fair competition in the market);

- the business entity (to ensure openness to the use of new technologies and innovations in providing tourist services). Business entities can adhere to competition rules and collaborate with each other, but it is also important to develop their own innovative solutions to attract customers and occupy a niche in the tourism services market. Business entities that successfully use new technologies and innovations that add value to provide better services and attractive offers can go beyond direct competitors who use old technologies;

- the cultural specifics. Related to the peculiarities of a particular country or region, including language, culture, and traditions. Business entities operating in this region should be familiar with the cultural specifics and appropriate norms of behavior to avoid misunderstandings with local residents and tourists.



**Fig. 3. Rules and borders of competition in the "red ocean" of the tourism industry**

Source: formulated based on [1—3; 5].

In the red ocean, competition boundaries are strict and regulated, and specific competition rules are clearly established (as illustrated in Fig. 3).

Accordingly, competition rules in the "red ocean" of the tourism industry can be used to create monopolies based on the ability to control the price and supply volume on the market, which guarantees the ability to maximize profit, as well as to control and regulate the boundaries of such a monopoly.

Therefore, regarding competition rules in the red ocean strategy in the tourism industry, they should ensure victory over competitors rather than searching for new markets or creating new products. If we consider competition rules through the prism of requirements to fulfill these conditions, they can be expressed in the following regulations:

1. Battle for existing customers (business entities focus on poaching customers from their competitors);

2. Focus on efficiency improvement (business entities increase productivity and reduce costs to increase their profit).

3. Focus on continuous improvement of their products and services (business entities direct their efforts to make their services better than their competitors to gain an advantage in the market).

4. Focus on price reduction (business entities direct their efforts to adopt a low-price strategy to attract more customers and increase their market share).

5. Focus on improving relationships with loyal customers (business entities direct their efforts to retain customers who already use their services).

A specific list of competition rules in the red ocean strategy is not exhaustive. In fact, the volume of rules increases with the number of competitors. In the red ocean strategy, competition boundaries are strictly limited (as the market is saturated and numerous competitors are present, all operating in the same market) and are determined by the following factors:

1. Limitations dictated by price wars (businesses and their competitors compete on price by offering discounts and other promotional activities).

2. The need to reduce costs (businesses and their competitors offer similar products or services with lower costs to gain a larger market share).

3. Limited productivity (businesses and their competitors strive to increase their productivity to increase their market share and improve their financial performance).

4. Limited innovation space in which businesses and their competitors create new products and services that can change the dynamics of the market and provide them with an advantage over their competitors.

5. Limited information space in which businesses and their competitors compete for consumer attention using marketing campaigns and other advertising methods.

In fact, in the "red ocean", the boundaries of competition are established depending on the desire to win over competitors and include the struggle for existing customers, based on available limits for improving efficiency, improving products and services, prices, and relationships with loyal customers.

### CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER EXPLORATION IN THIS AREA

Based on the research results, it has been found that in the tourism industry, red ocean strategies are oriented towards competing with existing players, which is mostly manifested through price reduction and the development of new tourism products. On the other hand, blue ocean strategies allow businesses to go beyond the traditional tourism market and attract new customers by providing services aimed at increasing the ecological sustainability of tourism, developing new tourism formats, using innovative technologies, automating booking and selling processes for tourist services, organizing thematic events, festivals, concerts, excursions, etc. The authors emphasize the following conclusions:

1. Each of the red and blue ocean strategies in the tourism industry tends to create monopolies of various types, guided by specific rules and boundaries of competition. These concepts are related in that competition rules can be used to control and regulate the boundaries of monopolies and competitive environments.

2. In the blue ocean, there are rules of competition, but they have a generalized character aimed at preventing abuse of a monopoly position in the market, avoiding unfair competition, protecting intellectual property rights, and other forms of competition. If we consider the rules of competition through the prism of requirements for meeting these conditions, they can be expressed in the following regulations: creating their own demand by reconfiguring traditional market boundaries formed in the tourism industry, focusing on innovation and efficiency, aiming to create innovative value; and supporting the commercial viability of the idea. Taken together, the rules of competition in the "blue ocean" of the tourism industry can be used to create monopolies based on innovation. However, the boundaries of competition are flexible and can change, but they exist because they are necessary to control and regulate the boundaries of such a monopoly.

3. In the "red ocean" of competition, the goal is to ensure victory over competitors rather than searching for new markets or creating new products. If we consider the rules of competition through the requirements to meet these conditions, they can be expressed in the following regulations: fighting for existing customers, focusing on efficiency improvement, a constant drive for product and service improvement, and so on. In fact, the volume of rules increases with the number of competitors. The set of rules in the "red ocean" is aimed at creating monopolies, which are based on the ability to control the price and volume of supply in the market. In addition, in the "red ocean" strategy, competition boundaries are strictly limited, but they are established based on the desire to win over competitors and include the fight for existing customers, within available limits for efficiency improvement, product and service improvement, pricing, and relations with loyal customers.

The prospects for further research in this direction make it possible to outline the taxonomy of models for expanding beyond the traditional tourism market and attract new clients.

#### Література:

1. Kim, W.C., Mauborgne, R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Boston: Harvard Business School Press, 2005, 256 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02756660510608521>.

2. Kotler P. Marketing Management, Prentice Hall; 11 ed., 2002. 768 p. DOI: 10.2307/1250429

3. Кочкіна Н., Медведєва І. Оцінка ефективності стратегії блакитного океану для виноробної галузі, Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2015, Вип. 8 (173), с. 25—31.

4. Куденко Н.В., Мельник Т.С. Формування маркетингових стратегій росту, Вісник Вінницького політехнічного інституту, 2003, Вип. № 2, С. 32—36.

5. Снігур І.В. Стратегічний аналіз привабливості міжнародних ринків виноградних вин, Збірник наукових праць студентів економічного факультету, 2014. С. 106—111.

#### References:

1. Kim, W.C. and Mauborgne, R. (2005), Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Harvard Business School Press, Boston, USA. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02756660510608521>.

2. Kotler, P. (2002), Marketing Management, 11 ed., Prentice Hall, Hoboken, USA. DOI: 10.2307/1250429

3. Kudenko, N.V. and Melnyk, T.S. (2003), "Formation of marketing growth strategies", Visnyk Vinnyts'koho politekhnichnoho instytutu, vol. 2, pp. 32—36.

4. Kochkina, N. and Medvedeva, I. (2015), "Evaluation of the effectiveness of the blue ocean strategy for the wine industry", Visnyk Kyivivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka, vol. 8 (173), pp. 25—31.

5. Snigur, I.V. (2014), "Strategic analysis of the attractiveness of international grape wine markets", Zbirnyk naukovykh prats' studentiv ekonomichnoho fakul'tetu, pp. 106—111.

*Стаття надійшла до редакції 02.03.2023 р.*

*В. В. Мазур,*  
*аспірант, асистент кафедри бізнес-аналітики та цифрової економіки,*  
*Національний авіаційний університет*  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2713-2129>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.145

# ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ДИНАМІКА СТРУКТУРИ КАПІТАЛУ ПУБЛІЧНИХ КОМПАНІЙ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

V. Mazur,  
Postgraduate student, Assistant of the Department of Business Analytics and Digital Economy,  
National Aviation University

## FEATURES OF THE FORMATION AND DYNAMICS OF THE CAPITAL STRUCTURE OF PUBLIC COMPANIES IN THE REAL SECTOR OF THE ECONOMY

*Сучасні тренди світогосподарського порядку актуалізують проблемні аспекти функціонування підприємств реального сектору економіки, вагоме місце серед яких посідають публічні компанії. Існуючі тенденції розвитку національної економіки України засвідчують наявність потужного потенціалу реального сектору, реалізація якого спроможна інтенсифікувати процеси структурної перебудови та підвищити показники міжнародної конкурентоспроможності країни. В даному контексті актуалізується проблема забезпечення ефективності діяльності публічних компаній реального сектору економіки, яка істотно залежить від наявності, принципів формування та динаміки структури їх капіталу. Окреслені тенденції свідчать про вагомість обраної тематики та потребують поглибленого вивчення. У статті досліджено особливості формування та динаміки структури капіталу публічних компаній реального сектору економіки та встановлено їх вагоме місце в структурі суб'єктів реального сектора економіки України. Виявлено значну залежність ефективності діяльності публічних компаній реального сектору економіки від наявного капіталу та від оптимальності його структури, на що чинять істотний вплив чинники розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища. Встановлено, що основними принципами формування та динаміки структури капіталу публічних компаній реального сектору економіки є врахування стратегічних пріоритетів розвитку господарської діяльності публічних компаній, забезпечення оптимального співвідношення обсягів залученого капіталу та формувальних активів, мінімізація витрат на формування різних джерел, забезпечення високих показників ефективності використання капіталу та оптимальної його структури. Запропоновано найбільш оптимальні методичні підходи до оптимізації структури капіталу в публічних компаніях реального сектору економіки України, серед яких: максимізація рівня фінансової рентабельності, мінімізація рівня фінансових ризиків та вартості.*

*Modern trends in the world economic order actualize problematic aspects of the functioning of enterprises in the real sector of the economy, among which public companies occupy an important place. The existing trends in the development of the national economy of Ukraine testify to the*

**presence of a powerful potential of the real sector, the implementation of which can intensify the processes of structural restructuring and increase the indicators of the country's international competitiveness. In this context, the problem of ensuring the effectiveness of the activities of public companies in the real sector of the economy, which significantly depends on the availability, principles of formation and dynamics of their capital structure, is actualized. The outlined trends testify to the importance of the chosen topic and require in-depth study. The article examines the peculiarities of the formation and dynamics of the capital structure of public companies of the real economy sector and establishes their important place in the structure of the real economy sector of Ukraine. A significant dependence of the performance of public companies in the real sector of the economy on the available capital and on the optimality of its structure has been revealed, which is significantly influenced by factors of the development of the internal and external environment. It was established that the main principles of the formation and dynamics of the capital structure of public companies of the real sector of the economy are taking into account the strategic priorities of the development of the economic activity of public companies, ensuring the optimal ratio of the amount of capital involved and forming assets, minimizing the costs of the formation of various sources, ensuring high indicators of the efficiency of the use of capital and optimal its structure. The most optimal methodological approaches to optimizing the capital structure in public companies of the real sector of the Ukrainian economy are proposed, including: maximizing the level of financial profitability, minimizing the level of financial risks and cost.**

*Ключові слова: капітал, публічні компанії, реальний сектор економіки, структурні зміни, структура капіталу, власний капітал, залучений капітал.*

*Key words: capital, public companies, real sector of the economy, structural changes, capital structure, own capital, raised capital.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Реальний сектор економіки України являється вагомим важелем забезпечення економічного зростання та стійкого соціально-економічного розвитку. Однією із структурних компонент реального сектору економіки є суб'єкти господарювання, які шляхом вироблення матеріальних й нематеріальних благ беруть активну участь у створенні валової доданої вартості, формуванні валового внутрішнього доходу та національного доходу. Очевидно, що публічні компанії займають у структурі суб'єктів реального сектору економіки України особливе місце, а показники їх діяльності дозволяють істотно впливати на значення макроекономічних показників країни. За таких обставин актуалізується необхідність поглибленого дослідження особливостей діяльності публічних компаній реального сектору економіки та виявлення проблемних аспектів формування структури їх капіталу, а також відстеження його динаміки, що потребує додаткових наукових розробок в зазначеному напрямку.

## ОГЛЯД ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика дослідження особливостей формування та динаміки структури капіталу публічних компаній реального сектору економіки впродовж останніх років значно актуалізувалася та перебуває в центрі уваги вчених-економістів. В зазначеному напрямку спрямували свої дослідження такі науковці як О. Волот та І. Пліско [1, с. 24], які особливості формування та динаміку структури капіталу публічних компаній реального

сектору економіки розглядають в контексті складових реального сектору економіки та стверджують, що від ефективності діяльності публічних компаній залежать показники сталого розвитку економіки країни. При цьому, науковці вважають, що до публічних компаній реального сектору економіки варто відносити не лише суб'єкти господарювання, що здійснюють діяльність у виробничій сфері, а й ті суб'єкти, що реалізують власний потенціал у сфері торгівлі й послуг.

При цьому, О. Патута [2, с. 462] ефективність діяльності таких суб'єктів господарювання пов'язує із формуванням оптимальної структури капіталу, який спроможний задовільнити потреби у придбанні усіх видів активів та забезпечити ефективність його використання. Однак, О. Смирна та Н. Ізмайлова [3] наголошують, що в умовах сьогодення вагомий вплив на формування та визначення структури капіталу публічних компаній реального сектору економіки мають чинники соціально-економічної та суспільно-політичної криз, що призводять до проблем його формування за рахунок джерел фінансування. Науковці стверджують, що в нестандартних умовах посилення криз загострюються проблемні аспекти збалансування власного й залученого капіталу, тому сутність структури капіталу публічних компаній реального сектору економіки пропонують розуміти крізь призму співвідношення між власними й запозиченими грошовими, фінансовими, матеріальними та нематеріальними ресурсами, що використовуються компаніями для забезпечення їх діяльності.

Очевидно, що в умовах сьогодення класичні підходи до формування капіталу публічних компаній реаль-



**Рис. 1. Основні види капіталу публічних компаній реального сектору економіки**

Джерело: сформовано автором на основі [6, с. 111].

ного сектору економіки та забезпечення оптимальної динаміки його структури є неефективними, тому, спостерігаються такі тенденції, що в структурі капіталу публічних компаній зростає частка позикового капіталу у грошовому вимірі, що істотно впливає на показники результативності використання пасивів та на процес розподілу доходів між засновниками й інвесторами.

В даному контексті, О. Фальченко, Н. Побережна та І. Юр'єва [4, с. 405—406] стверджують, що капітал характеризує наявність фінансових ресурсів в компанії, що беруть участь у створенні доходу, та являється джерелом забезпечення добробуту. Зважаючи на зазначене, науковці схильні до думки, що динаміка структури капіталу публічних компаній реального сектору економіки є індикатором ефективності їх господарської діяльності та показником вимірювання їх ринкової вартості. Більше того, вчені встановили, що структура й динаміка капіталу вважаються найсуттєвішими показниками характеристики фінансового стану публічних компаній.

Водночас, власними дослідженнями Н. Ситник та М. Тишковець [5, с. 72] доводять, що капітал публічних компаній являється однією із основних категорій корпоративних фінансів, узагальнюючи собою загальні обсяги власних та залучених джерел фінансування господарської діяльності, тому, ключовими його структурними компонентами вважають власний та залучений капітал.

Проте, зважаючи на вагомі наукові здобутки щодо дослідження особливостей формування та динаміки структури капіталу публічних компаній реального сектору економіки, під впливом сучасних викликів і небезпек в умовах сьогодення виникає значна кількість проблемних питань, які потребують вирішення та пошуку ефективних методів забезпечення оптимальних параметрів капіталу публічних компаній реального сектору

економіки, що, своєю чергою, потребує поглибленого вивчення в окресленому керунку.

### МЕТА СТАТТІ

Посилення впливу дестабілізуючих чинників розвитку реального сектору економіки України зумовлює деструктивні зміни в системі формування та динаміки структури капіталу публічних компаній, що потребує посилення уваги до зазначених проблем. Існуючі принципи формування та динаміки структури капіталу публічних компаній реального сектору економіки потребують удосконалення з урахуванням факторів сучасності та інноваційності. Тому, дослідження особливостей формування та динаміки структури капіталу публічних компаній реального сектору економіки набуває особливої актуальності. Метою статті виступають теоретико-прикладні дослідження особливостей формування та динаміки структури капіталу публічних компаній реального сектору економіки та виявлення ефективних методів оптимізації структури капіталу публічних компаній.

### ОСНОВНИЙ МАТЕРІАЛ І РЕЗУЛЬТАТИ

Проблемні аспекти формування та динаміки структури капіталу публічних компаній реального сектору економіки достатньо ґрунтовно вивчаються науковцями та практиками, однак, досі залишається невирішеним завдання управління структурою капіталу, адже саме вона являється умовою забезпечення зростання ринкової вартості публічних компаній та накопичення доходів. Очевидно, що роль капіталу в сучасному світі набуває вагомого значення, адже він дозволяє задовільнити інтереси держави та інших суб'єктів економічних відносин, а також визначає напрями розвитку публічних компаній. За таких обставин виявляється доцільним з'ясування видів капіталу, основні із яких система-





**Рис. 2. Основні принципи формування капіталу публічних компаній реального сектору економіки**

Джерело: сформовано автором на основі [2, с. 462].

тизуємо на рис. 1, оскільки від ефективності його формування та розподілення в залежності від структурних елементів залежать результативні показники діяльності.

Як засвідчують дані, капітал публічних компаній реального сектору економіки характеризується вагомим спектром його видів, які систематизовано в залежності від класифікаційних ознак, а саме за: (1) належністю компанії; (2) цілями використання; (3) формами інвестування; (4) об'єктом інвестування; (5) формою знаходження в процесі кругообігу; (6) формою власності; (7) джерелами залучення; (8) характером використання засновниками; (9) характером використання в господарському процесі.

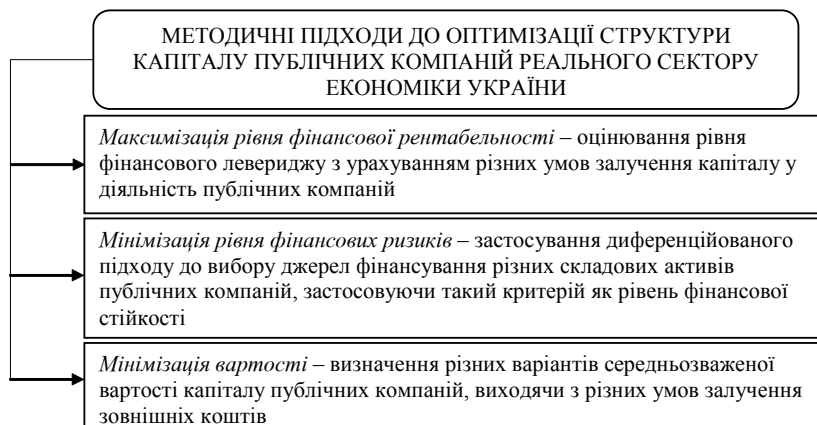
При цьому, важливим залишаються особливості практичної реалізації процесу формування капіталу публічних компаній реального сектору економіки, які повинні враховувати механізми консолідації фінансових ресурсів, їх розподілення та структурування. На рис. 2

відобразимо основні принципи формування капіталу публічних компаній реального сектору економіки.

Водночас зазначимо, що серед найбільш вагомих принципів формування капіталу публічних компаній реального сектору економіки виокремлюються:

- 1) принцип врахування стратегічних пріоритетів розвитку господарської діяльності публічних компаній;
- 2) принцип забезпечення оптимального співвідношення обсягів залученого капіталу та формувальних активів;
- 3) принцип мінімізації витрат на формування різних джерел;
- 4) принцип забезпечення високих показників ефективності використання капіталу;
- 5) принцип забезпечення оптимальної структури капіталу.

Стає очевидним, що в умовах сьогодення найбільш вагомими виявляються проблеми оптимізації структури капіталу публічних компаній реального сектору еконо-



**Рис. 3. Методичні підходи до оптимізації структури капіталу публічних компаній реального сектору економіки України**

Джерело: сформовано автором на основі [5, с. 75].

міки, вагомій дискусії щодо чого досі точаться у наукових колах та в практиці управління капіталом публічних компаній. На рис. 3 вважаємо за необхідне відобразити запропоновані найбільш оптимальні методичні підходи до оптимізації структури капіталу в публічних компаніях реального сектору економіки України, серед яких варто відзначити максимізацію рівня фінансової рентабельності, мінімізацію рівня фінансових ризиків та мінімізацію вартості.

Таким чином, проведені дослідження дозволяють узагальнити особливості формування капіталу публічних компаній реального сектору економіки та виявити ключові проблеми досягнення бажаного результату. Водночас, існуючі погляди на динаміку структури капіталу публічних компаній реального сектору економіки свідчать про необхідність модернізації методичних підходів щодо її оптимізації, адже поява новітніх викликів і небезпек зумовлює виникнення значних дестабілізуючих факторів розвитку як реального сектора економіки в цілому, так і публічних компаній, зокрема.

## ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів наукових досліджень щодо виявлення особливостей формування та динаміки структури капіталу публічних компаній реального сектору економіки дають підстави стверджувати, що публічні компанії займають вагоме місце в структурі суб'єктів реального сектора економіки України. Виявлено, що ефективність діяльності публічних компаній реального сектору економіки значною мірою залежить від наявності, достатності та оптимальності розподілу капіталу. Виявлено істотну залежність процесу формування та визначення структури капіталу публічних компаній реального сектору економіки від чинників розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища, а також від наявності різних джерел фінансування й формування капіталу компаній. Досліджено основні принципи формування та динаміки структури капіталу публічних компаній реального сектору економіки, які передбачають врахування стратегічних пріоритетів розвитку господарської діяльності публічних компаній, забезпечення оптимального співвідношення обсягів залученого капіталу та формувальних активів, мінімізацію витрат на формування різних джерел, забезпечення високих показників ефективності використання капіталу та оптимальної його структури. З'ясовано, що в сучасних умовах найбільш оптимальними методичними підходами до оптимізації структури капіталу в публічних компаніях реального сектору економіки України є максимізація рівня фінансової рентабельності, мінімізація рівня фінансових ризиків та вартості.

### Література

1. Волот О. І., Пліско І. М. Реальний сектор економіки: сутність, складові та його роль в забезпеченні стійкого розвитку економіки держави. Науковий вісник Полісся. 2016. № 1 (5). С. 23—29.
2. Патута О. С. Особливості формування та використання капіталу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 11. С. 461—465.
3. Смирна О. В., Ізмайлова Н. В. Сучасний стан та проблеми формування капіталу українських під-

приємств в умовах кризових явищ. Ефективна економіка. 2022. № 1. С. 1—8.

4. Фальченко О. О., Побережна Н. М., Юр'єва І. А. Особливості формування власного капіталу на підприємствах. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2019. Вип. 2 (19). С. 404—409.

5. Ситник Н. С., Тишковець М. М. Аналіз динаміки та структури капіталів підприємств України. Scientific Collection "Interconf". 2021. № 90. С. 72—75.

6. Семенов А. Г., Юсипчук Л. А. Особливості формування капіталу підприємства. Вісник економічної науки України. 2014. № 1. С. 110—114.

### References:

1. Volot, O. I. and Plisko, I. M. (2016), "The real sector of the economy: essence, components and its role in ensuring the sustainable development of the state's economy", *Naukovyi visnyk Polissia*, vol. 1 (5), pp. 23—29.

2. Patuta, O. S. (2016), "Peculiarities of formation and use of capital of the enterprise", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 11, pp. 461—465.

3. Smyrna, O. V. and Izmailova, N. V. (2022), "The current state and problems of capital formation of Ukrainian enterprises in the conditions of crisis phenomena", *Efektivna ekonomika*, vol. 1, pp. 1—8.

4. Falchenko, O. O., Poberezhna, N. M. and Yuryeva, I. A. (2019), "Peculiarities of the formation of own capital at enterprises", *Skhidna Yevropa: Ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 2 (19), pp. 404—409.

5. Sytnyk, N. S. and Tyshkovets, M. M. (2021), "Analysis of the dynamics and capital structure of Ukrainian enterprises", *Scientific Collection "Interconf"*, vol. 90, pp. 72—75.

6. Semenov, A. G. and Yusypchuk, L. A. (2014), "Peculiarities of capital formation of the enterprise", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 1, pp. 110—114. *Стаття надійшла до редакції 06.03.2023 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

О. С. Крїмова,  
аспірант кафедри економіки та фінансів, Мукачівський державний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8180-4841>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.150

# ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

A. Krimkova,  
Postgraduate student of the Department of Economics and Finance, Mukachevo State University

## TRANSFORMATIONS OF LABOR MARKET IN CONDITIONS OF WAR

**Воєнний час може призвести до значних трансформацій на ринку праці країни. Серед основних факторів, які впливають на цей процес, можна виділити: збільшення потреб у робочій силі в сфері військової промисловості, у сфері оборони та в критично важливих для економіки сферах; зменшення потреб у робочій силі та супутнє скорочення робочих місць у зв'язку з руйнуванням інфраструктури та деградацією економіки країни. Зокрема, збільшення виробництва військової техніки, зброї та потреби у професійних військових сприяє збільшенню потреби у робочій силі в цій сфері. Відтак, дослідження спрямоване на вивчення змісту трансформації ринку праці в умовах воєнного часу та визначення можливих напрямків їх регулювання. За результатами дослідження доведено, що в нових умовах трансформації ринку праці потрібно й можна регулювати, щоб пом'якшити ті негативні наслідки для населення, що виникають на ньому. Таке регулювання має сприяти не лише збереженню наявних робочих місць, а й забезпеченню додаткових можливостей для працевлаштування людей, які змушені шукати нову роботу внаслідок конфлікту. Для цього вже зараз розробляються ініціативи з підтримки малого та середнього бізнесу. Наразі уряд представив нову економічну стратегію України на воєнний час, в рамках якої держава виплачуватиме гранти на відкриття бізнесу, купівлю частки у нових компаніях та навчання фахівцям. Планується забезпечення фінансової та інфраструктурної підтримки для малих та середніх підприємств, а також забезпечення можливостей навчання та професійної підготовки. Пожвавити ринок праці можуть активний розвиток галузей, які забезпечують безпеку та захист населення, підтримка соціальних програм та ініціатив для збільшення кількості неформально зайнятого населення та співпраця з міжнародними організаціями.**

**Military time can lead to significant transformations in the country's job market. Among the main factors influencing this process, one can distinguish: an increase in the demand for labor in the military industry, defense sector, and in critical areas for the economy; a decrease in the demand for labor and the consequent reduction of jobs due to the destruction of infrastructure and economic regression of the country. In particular, the increase in the production of military equipment, weapons, and the need for professional military personnel synthesizes the increased demand for labor in this sector. Therefore, the research aims to study the content of labor market transformations in conditions of military time and determine the possible directions for their regulation. The research results prove that in the new conditions of labor market transformations, it is necessary and possible to regulate them to mitigate the negative consequences for the population that arise in it. Such regulation should not only help preserve existing jobs, but also provide additional opportunities for employment for people who are forced to seek new jobs due to the conflict. To achieve this, initiatives to support small and medium-sized businesses are already being developed. The government has presented a new economic strategy for Ukraine during wartime, under which the state will provide grants for starting businesses, buying shares in new companies, and training specialists. It is planned to provide financial and infrastructure support for small and medium-sized enterprises (which will help preserve existing jobs and create new ones, provide support for innovation and the development of new technologies) and provide opportunities for education and professional training (which will help people find new jobs and acquire new skills that will ensure their**

*competitiveness in the labor market, create a basis for the development of new technologies). To invigorate the job market, active development of industries that provide safety and protection for the population, support for social programs and initiatives to increase the number of informally employed individuals, and collaboration with international organizations can be implemented. Further research prospects in this direction are underway. The results of the research can be used to formulate a strategy for the development of the job market in times of war. This strategy will be oriented towards implementing a comprehensive approach that includes measures to improve the skills of workers, create new jobs, collaborate with international organizations, develop infrastructure, support innovation, and develop new technologies.*

*Ключові слова: робочі місця; ринок праці; зайнятість; безробіття; неформально зайняте населення.  
Key words: jobs; labor market; employment; unemployment; informally employed population.*

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

Воєнний час може призвести до значних трансформацій на ринку праці країни. Серед основних факторів, які впливають на цей процес, можна виділити: збільшення потреб у робочій силі в сфері військової промисловості, у сфері оборони та в критично важливих для економіки сферах; зменшення потреб у робочій силі та супутнє скорочення робочих місць у зв'язку з руйнуванням інфраструктури та деградацією економіки країни. Зокрема, збільшення виробництва військової техніки, зброї та потреби у професійних військових призводить до збільшення потреби у робочій силі в цій сфері. Разом з тим, воєнний час також призводить до зменшення попиту на працю в інших галузях, окрім тих, що орієнтовані на неформальну зайнятість. Наприклад, руйнування інфраструктури та економіки вже призвело до зменшення робочих місць у будівництві, транспорті та інших сферах.

Зокрема, за даними національного інституту стратегічних досліджень, за період з 24 лютого по 17 березня було пошкоджено, зруйновано або захоплено щонайменше 411 закладів освіти, 36 закладів охорони здоров'я, 1600 житлових будинків, 26 заводів або заводських складів, 15 аеропортів, 6 ТЕС/ГЕС [5]. Це, в свою чергу, призводить до зниження заробітної плати та рівня життя населення в неміліарних галузях. Наприклад, згідно з дослідженням цільової групи фахівців групи "Рейтинг", якщо до початку 2022 року 38% учасників цільової групи не мали роботи, 57% респондентів були працевлаштовані, з них 45% мали роботу і працювали, а решта не працювали, зберігаючи робоче місце, то станом на 17 березня 2022 року про незмінність становища, порівняно з довоєнним періодом, повідомили лише 17% учасників цільової групи [5]. Також змінюється структура ринку праці. Спостерігається збільшення попиту на працю у сфері оборони, у галузях, пов'язаних зі збереженням національної безпеки, тоді як спостерігається зменшення попиту на працю в галузях, пов'язаних з торгівлею, туризмом та іншими сферами, що залежать від міжнародної торгівлі та активності.

Воєнний час може призвести до зміни характеру праці. Наприклад, може збільшитися потреба у військо-

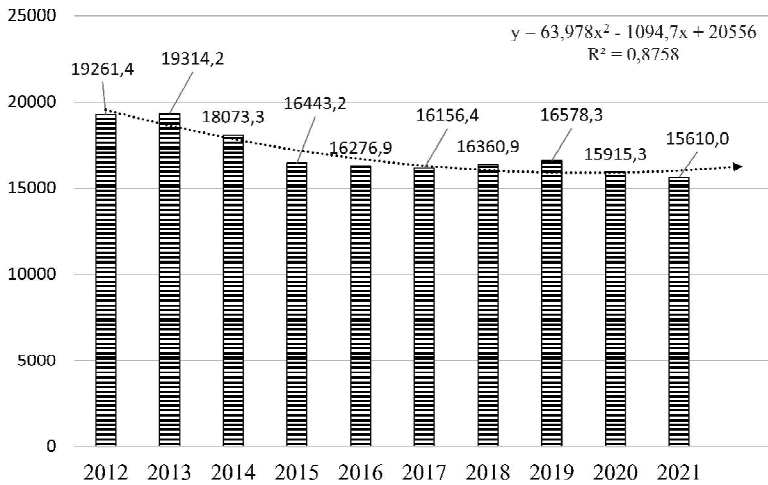
вих спеціалістах, а також таких фахівців, як лікарі, інженери, комп'ютерні фахівці та інші. Важливим аспектом трансформації ринку праці в умовах воєнного часу є міграція робочої сили. Захоплення територій та переслідування змушують працездатне населення залишити свої робочі місця та переселитися в інші регіони, де вони можуть почуватися в безпеці та знайти нову роботу. Зокрема, в 2022 році воєнні дії в Україні змусили близько 27% населення залишити своє постійне місце проживання, зокрема 36% населення віком 18—24 роки та 34% віком 25—34 роки [5]. При цьому у безпечних районах така міграція, в комплексі з обмеженими можливостями зайнятості, погіршує ситуацію у сфері зайнятості й доходів зайнятого населення. Загалом, очевидно, що системне накладення трансформацій на ринок праці, які відбуваються в умовах воєнного часу, можуть бути значними та мати довгострокові кризові наслідки для економіки та суспільства в цілому.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед базових досліджень, в яких досліджуються трансформації ринку праці в умовах воєнного часу та пов'язані з цим проблеми, можна виділити напрацювання Волошина-Сійдей В., Євсєєва О., Маслиган О., Сирцевої С., Нестеренко О., Гаркуші С., Любомудрової Н., Гойчука В. Саме на ці праці спирається автор. Разом з тим, основна складність полягає у тому, що науковцями реалізується переважно аналіз стану ринку праці у воєнний період, здійснюється порівняння змін із станом ринку в мирний час або ідентифікуються зміни у пріоритетності вакантних посад на ринку. Разом з тим, трансформації ринку праці в умовах воєнного часу сформовані не кількома означеними процесами, а значною їх кількістю. Саме комплексний характер змін і забезпечує перетворення однієї конструкції ринку праці в іншу, яка має мати не природний (еволюційний), а регульований характер.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Стаття спрямована на вивчення змісту трансформацій на ринку праці в умовах воєнного часу та визначення можливих напрямків їх регулювання.



**Рис. 1. Зайняте населення в Україні у 2012—2021 рр. у віці 15—70 років, тис. осіб\***

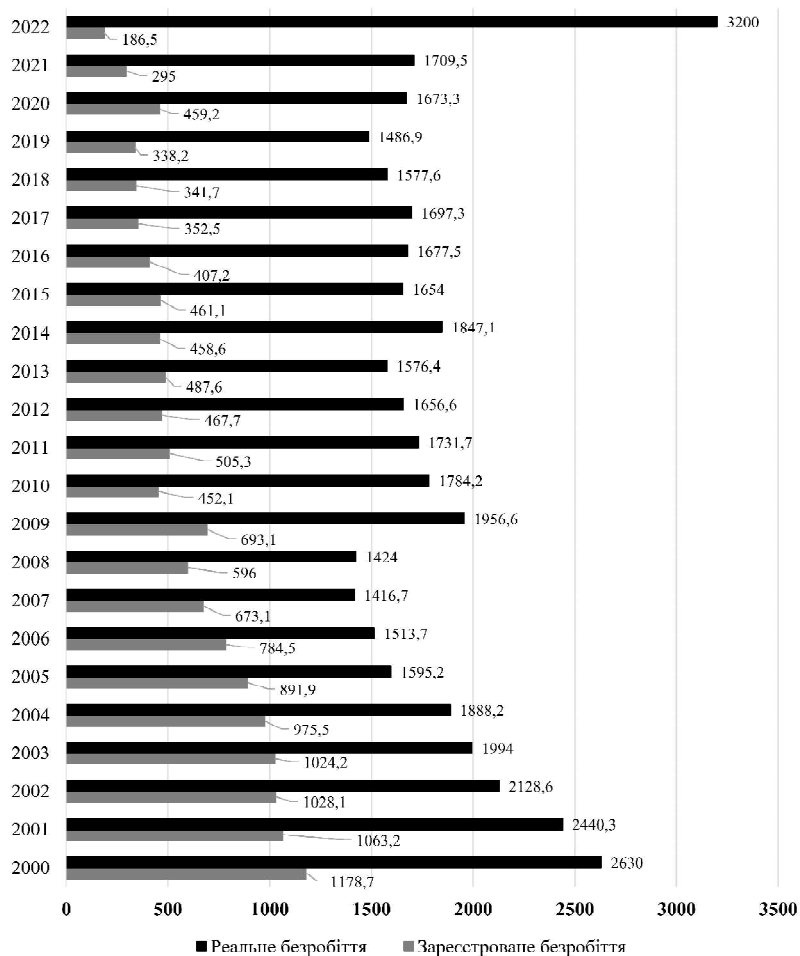
\* дані за 2012—2021 роки наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, з 2015 року — також без частини тимчасово окупованих територій Донецької та Луганської областей.  
Джерело: складено за даними Державної служби статистики України (<https://www.ukrstat.gov.ua/>).

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

З 2012 по 2021 рр. кількість зайнятого населення в Україні стала скорочуватися (що відмічено також у дослідженнях Любомудрової Н. та Гойчука В. [3]). Так, аналіз загальної кількості зайнятого населення, здійснений шляхом інтеграції даних обстеження робочої сили, державних статистичних спостережень підприємств і адміністративної звітності, дозволив виявити, що загальний обсяг зайнятих у віці 15—70 років скоротився з 19261,4 до 15610 тис. осіб або на 20% (рис. 1).

На наш погляд, існує кілька причин, які пояснюють зменшення кількості зайнятого населення в Україні з 2012 по 2021 роки. Це зокрема:

1. Демографічні тенденції: Зменшення кількості зайнятого населення пов'язане з демографічними змінами, такими як змен-



**Рис. 2. Динаміка зареєстрованого та реального безробіття в Україні, 2000—2022 рр. (кількість населення в тис.)\***

\* дані за 2012—2021 роки наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, з 2015 року — також без частини тимчасово окупованих територій Донецької та Луганської областей.  
Джерело: складено за даними Державної служби статистики України (<https://www.ukrstat.gov.ua/>) та Інфляційного звіту НБУ ([https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Boxes\\_FSR.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Boxes_FSR.pdf?v=4))

шення народжуваності та збільшення тривалості життя. Класично, коли кількість народжень менша, ніж кількість смертей, то кількість працездатних людей відповідно зменшується.

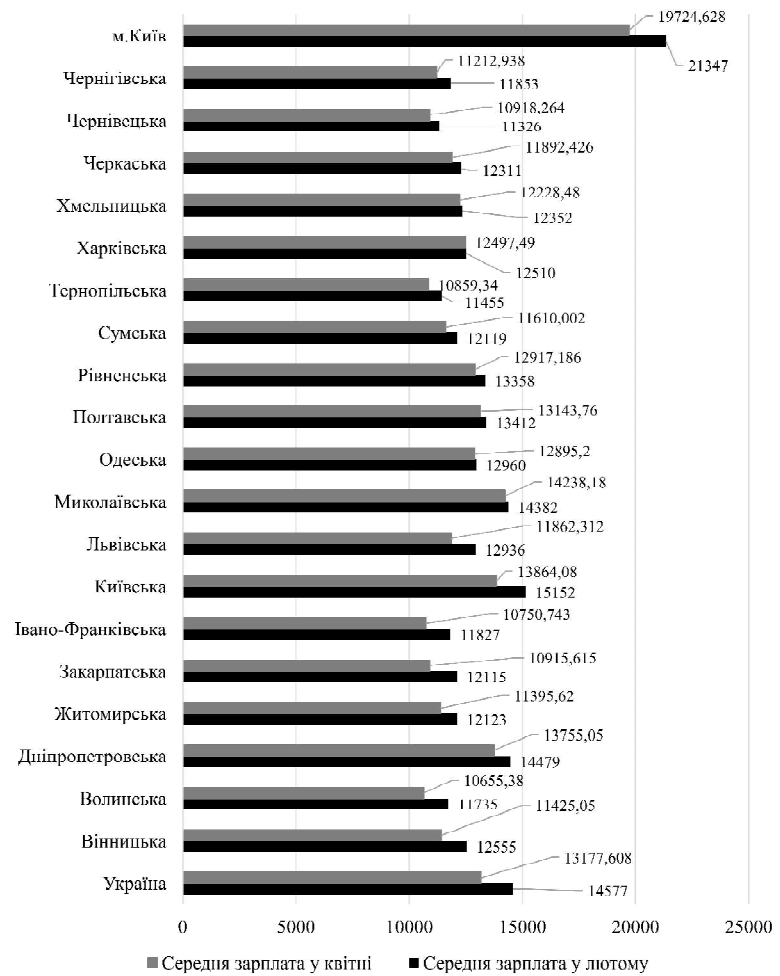
2. Економічна ситуація: Економічна ситуація в Україні з 2012 по 2021 роки була нестабільною, що призводило до закриття або скорочення бізнесів та, як наслідок, до зменшення кількості робочих місць. Фізичні та юридичні особи завжди орієнтуються на ліквідацію неприбуткових напрямків бізнесу через недостатній попит на товари та послуги або низьку конкурентоспроможність та скорочення кількості працівників.

3. Міграція: Міграція в Україні впливає на зменшення кількості зайнятого населення. Останніми роками люди активно виїжджали за кордон для пошуку роботи або кращих умов життя. У 2021 році, за даними Інституту демографії та соціальних досліджень, кількість трудових мігрантів становить 2,5—3 млн, у той час як в 2019 році налічувалося 3,2 млн трудових мігрантів. В окремі періоди, під час сезонних робіт, було 7—9 млн мігрантів.

За отриманими даними, є очевидним, що якщо до російського вторгнення в Україну (а саме до 2022 року) ринок праці перебував у стані згортання, то після початку бойових дій його становище трансформувалося та увійшло у більш невизначену та небезпечну фазу (що відображається також у дослідженнях Центру Разумкова).

Зокрема кількість зареєстрованих безробітних в Україні з 2000 по 2022 рр. знизилася (у тому числі й під час військових дій), що в принципі є загальним трендом, первинно сформованим обмеженою кількістю вакансій, яку здатна запропонувати Державна служба зайнятості (класично, на одне робоче місце претендує 8 офіційно зареєстрованих безробітних). При цьому реальний рівень безробіття набагато вищий (якщо його розраховувати за методологією Міжнародної організації праці), що проілюстровано за даними на рис. 2.

Так, після початку війни реєстроване безробіття знизилося з 295 до 186,5 тис. осіб. Зокрема це стало можливим через небажання населення звертатися до Державної служби зайнятості. Становище погіршилося після ухвалення закону що спростило процедуру отримання статусу безробітного та призначення допомоги по безробіттю під час війни з 21 квітня 2022 року. Небажання набувати офіційного статусу безробітного зумовлено тим, що під час воєнного стану в Україні допомога по безробіттю змінилася. Мінімальний розмір допомоги по безробіттю складає 650—1800 грн, а максимальний — мінімальну зарплату у розмірі 6700 грн. Однак безробітні не можуть отримувати його виплати довше, ніж три місяці [4]. Сума допомоги також залежить від тривалості періоду безробіття: перша половина строку



**Рис. 3. Порівняння середньої місячної зарплати у приватному секторі по регіонах України у лютому-квітні, 2022 (грн)**

\*без урахування окупованих територій (Криму, Севастополя, частини Донбасу).

Джерело: сформовано за даними PricewaterhouseCoopers database.

тривалості виплати допомоги по безробіттю становить 100%, надалі — 50% [4].

У той же час, рівень реального безробіття за 2022 рік у середньому оцінено в 25—26%, що відповідає загальній кількості безробітних у 3.2 млн осіб. При цьому, за даними Інфляційного звіту НБУ, відмічено, що навіть без урахування мігрантів оцінка середнього рівня безробіття за 2022 рік практично незмінна — 25—26% [4].

Сформований дефіцит у кількості робочих місць на додачу до економічної ситуації ускладнюється постійним руйнуванням інфраструктури та економіки, а також значною кількістю внутрішньо переміщених осіб, які сконцентровані у регіонах, що не володіють ринком праці значної місткості. Це змушує безробітних шукати роботу у вже насичених сегментах, що не тільки додатково ускладнює ситуацію на ринку праці в Україні, але і призводить до зниження рівня середньої місячної зарплати. Станом на 29 квітня 2022 року кількість вакансій в Україні зменшилася у 20 разів порівняно з довоєнним часом, коли внутрішньопереміщені особи почали шукати роботу. При цьому саме тоді середній рівень заробітної плати у приватному секторі за рядом областей України почав знижуватися (рис. 3).

**Таблиця 1. Структура зайнятого населення за видами економічної діяльності у 2012–2021 роках, %**

Види економічної діяльності	Частка зайнятості за видами економічної діяльності, %									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Усього зайнято</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Сільське, лісове та рибне господарство	17,2	17,55	17,10	17,46	17,61	17,71	17,96	18,16	17,10	17,25
Промисловість	16,8	16,41	16,04	15,65	15,33	15,11	14,83	14,85	14,82	14,82
Будівництво	4,34	4,35	4,13	3,90	3,96	3,99	4,07	4,22	4,17	4,43
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	21,6	22,11	21,94	21,35	21,60	21,82	22,34	22,93	22,93	23,09
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	5,98	6,02	6,16	6,07	6,13	6,14	6,08	6,03	6,13	6,16
Тимчасове розміщення й організація харчування	1,7	1,7	1,71	1,69	1,70	1,71	1,73	1,83	1,79	1,83
Інформація та телекомунікації	1,55	1,55	1,58	1,66	1,69	1,70	1,71	1,74	1,78	1,85
Фінансова та страхова діяльність	1,64	1,59	1,59	1,48	1,39	1,34	1,31	1,28	1,34	1,35
Операції з нерухомим майном	1,67	1,63	1,58	1,63	1,57	1,56	1,59	1,57	1,58	1,59
Професійна, наукова та технічна діяльність	2,62	2,56	2,52	2,57	2,63	2,57	2,68	2,54	2,63	2,70
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1,79	1,78	1,85	1,82	1,87	1,84	1,86	1,92	1,91	2,04
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	5,21	4,98	5,31	5,93	5,98	6,06	5,74	5,25	5,67	5,60
Освіта	8,48	8,34	8,78	9,10	8,86	8,81	8,66	8,38	8,76	7,97
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	6,13	6,07	6,37	6,33	6,33	6,27	6,08	5,88	5,88	5,85
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	1,17	1,17	1,22	1,26	1,24	1,24	1,20	1,19	1,23	1,14
Інші види економічної діяльності	2,15	2,19	2,11	2,10	2,12	2,13	2,17	2,24	2,28	2,34

\* дані за 2012-2021 роки наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, з 2015 року — також без частини тимчасово окупованих територій Донецької та Луганської області.

Джерело: Джерело: складено за даними Державної служби статистики України (<https://www.ukrstat.gov.ua/>)

Станом на 7 червня падіння зарплат у приватний сектор в середньому становило від 25% до 50% порівняно з довоєнним часом [7].

Разом з тим, очікується, що заробітні плати у галузях, що є критичними для економіки, будуть зростати, хоча і різними темпами.

Наведені вище трансформації доповнюються змінами в самому характері праці в Україні. Фактично, змінюється уславлена структура зайнятості за видами економічної діяльності. Так, до початку військових дій у структурі зайнятості за видами економічної діяльності (табл. 1) найбільша кількість робочих місць припадала на сільське, лісове та рибне господарство (17,25% від загальної кількості зайнятих), промисловість (14,82% від кількості зайнятих) та оптову та роздрібну торгівлю, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів (23,09% від кількості зайнятих). Проте з початком військових дій кількість робочих місць за цими видами діяльності знижується. На це впливають багато факторів, серед яких: відключення електроенергії, повітряна тривога, загальне руйнування виробничої інфраструктури, масштабні руйнування сільськогосподарської інфраструктури, мінування полів та інші.

З 30 травня 2022 року в центрі зайнятості серед найбільш потрібних видів економічної діяльності під час війни виокремлено будівництво (на будівельні професії у різних галузях, зростає попит на робітників комунальних підприємств) та транспорт (зокрема, досить великий попит на водіїв та фахівців логістики, як складської, так і транспортної). Вже у червні 2022 року кількість вакансій у цій сфері зросла на 20% в порівнянні з попереднім місяцем [7]. Так, 25 жовтня в Мінекономіки повідомили, що безробітних, які мають кваліфікацію у наведених видах економічної діяльності, також активно залучатимуть до "армії відновлення". При цьому працівники отримуватимуть за роботу мінімальну зарплату в розмірі 6,7 тис. грн.

Якщо збережеться тренд на визволення території України, який був започаткований цієї осені, будуть подальші успіхи на півдні і на сході. Тоді, знову ж таки, дуже актуальними будуть вакансії, пов'язані з будівництвом та транспортом. Крім того, через проблеми із авіасполученням та морським сполученням, буде попит на наземну логістику, залізничні перевезення та перевезення вантажів вантажними автомобілями.

Окрім визначених вище, зростає кількість вакансій, що належать до видів економічної діяльності,

Таблиця 2. Неформально зайняте населення віком 15 років і старше, 2020—2022 р.

	Кількість неформально зайнятого населення					
	2020		2021		2022	
	тис. осіб	у % до кількості зайнятого населення віком 15 років і старше	тис. осіб	у % до кількості зайнятого населення віком 15 років і старше	тис. осіб	у % до кількості зайнятого населення віком 15 років і старше
січень-березень	3404,1	20,6	2965,4	19,1	3261,9	20,89
січень-червень	3291,6	20,5	3053,5	19,5	3419,9	21,90
січень-вересень	3275,5	20,5	3122,8	19,8	3528,8	22,60
січень-грудень	3237,8	20,3	3061,6	19,5	3459,6	22,16

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України (<https://www.ukrstat.gov.ua/>) та PricewaterhouseCoopers database

які є критичними для економіки. Серед них: 1) діяльність у сфері оборони (зокрема зростає попит на професійних військових, військових медиків та психологів тощо); 2) діяльність у сфері промисловості (зростає кількість робочих вакансій для інженерів, науковців, розробників у сфері оборонної промисловості); 3) діяльність у сфері виробництва, передачі та розподілення електроенергії.

Відповідно до наведених особливостей, наразі не всі трансформації на ринку праці в умовах воєнного часу є негативними. Зокрема, навіть в умовах війни, існують вакансії в діджитал-сфері (що належать до діяльності у сфері інформації та телекомунікацій), оскільки дозволяють працювати неформально (поза підприємствами). Наразі вони є одними з найконкурентніших в Україні. Це формує ряд специфічних трансформацій на ринку праці, що очевидно. Зокрема, з початком повномасштабного вторгнення кількість неформально зайнятих осіб віком 15 років і старше зросла на 13% порівняно з довготривалим рівнем 2021 р. (табл. 2).

З початком ракетних обстрілів і відключень електроенергії, частка неформальної роботи зменшилась у порівнянні з літом, але все одно знаходиться на рівні 22,16%. Цікаво, що у січні-грудні 2022 р. рівень неформальної зайнятості діджитал-сфери навіть перевищив значення посткризового 2020 р. Відповідно до наведеного, зазначимо, що неформальна робота традиційно знаходиться в топі, навіть в умовах воєнного часу вона надає можливість працювати з будь-якої точки, маючи лише інтернет і комп'ютер.

В будь-яких умовах трансформації ринку праці потрібно і можна регулювати, щоб пом'якшити ті негативні наслідки для населення, що виникають на ньому в умовах воєнного часу [1]. Наразі вітчизняний ринок потребує не лише гальмування процесів, пов'язаних із стійним зниженням наявних робочих місць, а й забезпечення додаткових можливостей для працевлаштування людей, які змушені шукати нову роботу внаслідок військового конфлікту.

Для цього вже зараз розробляються ініціативи з підтримки малого та середнього бізнесу. Наприклад, на-

разі уряд представив нову економічну стратегію України на воєнний час, в рамках якої держава, зокрема, виплачуватиме гранти на відкриття бізнесу, купуватиме частку у нових компаніях та пропонуватиме навчання фахівцям. Усього запустять 8 програм, спрямованих на створення робочих місць через підтримку бізнесу, держзамовлення, будівництво, кредитування та працевлаштування безробітних, серед яких: безповоротна допомога у вигляді мікрогрантів на створення власного бізнесу; безповоротні гранти на обладнання для розвитку переробних підприємств; програма в агросекторі, що передбачає часткову компенсацію вартості теплиць; програма для агросектору у вигляді грантів на висадку нових фруктових і ягідних садів; спрямована на ІТ-сектор (Український Фонд підтримки стартапів буде викуповувати частку в новостворених компаніях); програма фінансування навчання айтівців [2]. Ці програми включатимуть безповоротну грантову допомогу малому та середньому бізнесу, підтримку українських виробників та будівництво нової інфраструктури, підтримку інновацій та розвитку нових технологій.

Разом з тим, окрім наведених вище ініціатив, пожвавити ринок праці може активний розвиток галузей, які забезпечують безпеку та захист населення (серед таких галузей медична допомога, військові технології та інші).

Також вкрай потрібна підтримка соціальних програм та ініціатив для збільшення кількості неформально зайнятого населення. Така зайнятість допоможе пережити війну (зокрема знайти роботу внутрішньо переміщеним особам, щоб інтегруватися у суспільство).

Міжнародне співробітництво може допомогти у створенні нових можливостей для працевлаштування та розвитку ринку праці. Наприклад, співпраця з міжнародними організаціями може забезпечити доступ до фінансової та технічної підтримки, необхідної для розвитку ринку праці та відновлення економіки.

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

В будь-яких умовах трансформації ринку праці потрібно і можна регулювати, щоб пом'якшити ті негативні



наслідки для населення, що виникають на ньому в умовах воєнного часу. Таке регулювання має сприяти не лише збереженню наявних робочих місць, а й забезпеченню додаткових можливостей для працевлаштування людей, які змушені шукати нову роботу внаслідок конфлікту.

Для цього вже зараз розробляються ініціативи з підтримки малого та середнього бізнесу. Наразі уряд представив нову економічну стратегію України на воєнний час, в рамках якої держава, зокрема, виплачуватиме гранти на відкриття бізнесу, купівлю часток у нових компаніях та навчання фахівців. Планується забезпечення фінансової та інфраструктурної підтримки для малих та середніх підприємств (що допоможе зберегти наявні робочі місця та створити нові, забезпечити підтримку інновацій та розвитку нових технологій) та забезпечення можливостей навчання та професійної підготовки (що допоможе людям знайти нові робочі місця та отримати нові навички, що забезпечать їхню конкурентоздатність на ринку праці, створити базис для розвитку нових технологій).

Пожавити ринок праці може: 1) активний розвиток галузей, які забезпечують безпеку та захист населення (серед таких галузей медична допомога, військові технології та інші); 2) підтримка соціальних програм та ініціатив для збільшення кількості неформально зайнятих громадян; 3) співпраця з міжнародними організаціями.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Результати дослідження можуть бути використані для формування стратегії розвитку ринку праці в умовах воєнного часу. Ця стратегія буде орієнтована на впровадження комплексного підходу, який включатиме в себе заходи з підвищення кваліфікації працівників, створення нових робочих місць, співпрацю з міжнародними організаціями, розвиток інфраструктури, підтримку інновацій та розвиток нових технологій.

#### Література:

1. Волошина-Сійдей, В., Євсєєва, О., Маслиган, О., Сирцева, С., Нестеренко, О., & Гаркуша, С. (2023). Стратегічні орієнтири розвитку економіки в умовах глобальних викликів та воєнної агресії (український кейс). *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, Вип. 1 (48), с. 219—228.
2. Гордійчук Д. Гранти новому бізнесу, айтівцям та аграріям: що передбачає "нова економічна стратегія" України, *Економічна правда*, 2022, URL.: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/06/10/688044/>
3. Любомудрова, Н., Гойчук, В. (2022). Зміни на ринку праці в умовах воєнного стану та перспективи післявоєнного відновлення, *Економіка та суспільство*, 2022, Вип. 40, URL.: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1462/1407>
4. Макалюк Б. Ринок праці в Україні: яка ситуація зараз та які професії матимуть попит у 2023 році, *Твоя робота*, 2023, URL.: <https://vikna.tv/dlia-tebe/robota/rynok-praczi-v-ukrayini-2023-yaki-profesiyi-matymut-popyt-ta-yakoyu-bude-zarplata/>

5. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень, Ринок праці України в умовах воєнного стану: деякі аналітичні оцінки, 2022, URL.: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-04/oglyad\\_rinokpraczi\\_0.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-04/oglyad_rinokpraczi_0.pdf)

6. Офіційний сайт аналітичного порталу Суспільство, Трудова міграція: скільки українців працювали за кордоном в 2019—2021 роках, 2021. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/03/18/infografika/suspilstvo/trudova-mihracziya-skilky-ukrayincziv-pracyuvaly-kordonom-2019-2021-rokax>.

7. Офіційний сайт PwC, PricewaterhouseCoopers database, 2022, URL.: [https://www.pwc.com/content/pwc/userReg/login.en\\_gx.html?redirectUrl=gG0V—55llpsw21J2UMYgbIH5kctJLK2-lwWPau2GN84=&referrer=gG0V—55llpsw21J2UMYgbIH5kctJLK2-lwWPau2GN84=&parentPagePath=/content/pwc/gx/en](https://www.pwc.com/content/pwc/userReg/login.en_gx.html?redirectUrl=gG0V—55llpsw21J2UMYgbIH5kctJLK2-lwWPau2GN84=&referrer=gG0V—55llpsw21J2UMYgbIH5kctJLK2-lwWPau2GN84=&parentPagePath=/content/pwc/gx/en) (Accessed 1 Aug 2022).

#### References:

1. Voloshina-Sijdei, V., Yevseeva, O., Maslygan, O., Syrtseva, S., Nesterenko, O., and Harkusha, S. (2023), "Strategic guidelines for the development of the economy in the conditions of global challenges and military aggression (Ukrainian case)", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 1 (48), 219—228.
  2. Gordiychuk, D. (2022), "Grants to new businesses, Ukrainians and farmers: what the "new economic strategy" of Ukraine envisage", *Ekonomichna pravda*, available at.: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/06/10/688044/> (Accessed 1.12.2022).
  3. Lyubomudrova, N. and Hoychuk, V. (2022), "Changes in the labor market under martial law and prospects for post-war recovery", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 40, available at.: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1462/1407> (Accessed 1.12.2022).
  4. Makaliuk, B. (2023), "The labor market in Ukraine: what is the situation now and what professions will be in demand in 2023", *Tvoya robota*, available at: <https://vikna.tv/dlia-tebe/robota/rynok-praczi-v-ukrayini-2023-yaki-profesiyi-matymut-popyt-ta-yakoyu-bude-zarplata/> (Accessed 1.12.2022).
  5. The official site of the National Institute of Strategic Studies (2022), "Labor market of Ukraine under martial law: some analytical assessments", available at: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-04/oglyad\\_rinokpraczi\\_0.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-04/oglyad_rinokpraczi_0.pdf) (Accessed 1.05.2022).
  6. The official site of analytical Portal Suspil'stvo (2021), "Labor migration: how many Ukrainians worked abroad in 2019—2021", available at: <https://www.slovoidilo.ua/2021/03/18/infografika/suspilstvo/trudova-mihracziya-skilky-ukrayincziv-pracyuvaly-kordonom-2019-2021-rokax> (Accessed 1.05.2022) (in Ukrainian)
  7. The official site of PwC (2022), "PricewaterhouseCoopers database", available at: [https://www.pwc.com/content/pwc/userReg/login.en\\_gx.html?redirectUrl=gG0V—55llpsw21J2UMYgbIH5kctJLK2-lwWPau2GN84=&referrer=gG0V—55llpsw21J2UMYgbIH5kctJLK2-lwWPau2GN84=&parentPagePath=/content/pwc/gx/en](https://www.pwc.com/content/pwc/userReg/login.en_gx.html?redirectUrl=gG0V—55llpsw21J2UMYgbIH5kctJLK2-lwWPau2GN84=&referrer=gG0V—55llpsw21J2UMYgbIH5kctJLK2-lwWPau2GN84=&parentPagePath=/content/pwc/gx/en) (Accessed 1.12.2022).
- Стаття надійшла до редакції 10.03.2023 р.*

В. Ф. Пузырний,  
д. ю. н., професор, профектор, Академія Державної пенітенціарної служби  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5692-2990>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.157

# ДО ПИТАННЯ ПРО СИСТЕМУ ЗАХОДІВ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЙНИМ ПРОЯВАМ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ЯК СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

V. Puzyrnyi,  
Doctor of Law, Professor, Vice-rector, Academy of the State Penitentiary Service

ON THE ISSUE OF THE SYSTEM OF MEASURES FOR MANIFESTATIONS OF CORRUPTION  
PREVENTING IN THE ACTIVITIES OF STATE AUTHORITY BODIES AS A COMPONENT  
OF THE STATE'S ECONOMIC SECURITY

*У статті розглянуто сутність категорії "корупція" та визначено ознаки корупційних діянь. Відзначено, що різні прояви корупції присутні в нашому суспільстві в значних розмірах і практично в усіх сферах державного і громадського життя, що потребує застосування її дієвих механізмів запобігання проявам та припинення, що особливо актуально в умовах воєнного стану. У статті наголошено, що подолання корупції передбачає вирішення чотирьох завдань: визначення причин виникнення корупції (як очевидні, так і приховані); розробка системи заходів протидії корупційним проявам; визначення сукупності механізмів притягнення до відповідальності осіб, чия вина у вчиненні корупційних діянь доведена; створення умов неприпустимості й загального засудження корупційних проявів у будь-якій сфері державного чи громадського життя.*

*Аналіз причин та умов існування корупції дозволив сформулювати систему заходів, спрямованих на запобігання корупційним проявам, до яких належать такі: 1) визначення на законодавчому рівні об'єктивних проявів корупції і діянь, що пов'язані з нею, а також заходів відповідальності, що настають за їх вчинення; 2) зменшення так званого "людського фактору" у відносинах держави й особи; 3) зміцнення адміністративної дисципліни в державних органах усіх рівнів, попередження службовців про види і міру відповідальності за здійснення діянь, що містять ознаки корупції; 4) забезпечення невідворотності юридичної відповідальності до осіб, які винуваті у вчиненні корупційних діянь, а також комплексного підходу до застосування такої відповідальності, що полягає у здійсненні заходів, спрямованих на недопущення відповідної поведінки як самим порушником, так і іншими особами; 5) створення атмосфери загального засудження корупційних проявів у суспільстві, у тому числі й шляхом оприлюднення інформації про факти корупційних проявів, осіб, які їх вчинили та види і міру відповідальності, що були застосовані до винних; 6) недопущення до виконання обов'язків у державних органах та їхньому апараті представників бізнес-класу; 7) забезпечення правового захисту осіб, які сприяють виявленню та попередженню корупції; 8) вивчення, узагальнення та запровадження позитивного досвіду зарубіжних країн у питаннях боротьби з корупційними проявами.*

*The essence of the category "corruption" is examined and the signs of corruption are identified in the article. The author notes that various manifestations of corruption are presented in our society on a significant amount and in almost all spheres of state and public life. This fact requires using effective mechanisms for its prevention and termination that is especially relevant in conditions of martial law. It is emphasized in the article that overcoming corruption includes solving four tasks: determining the causes of corruption (both obvious and hidden*

ones); developing a system of measures in order to counter manifestations of corruption; determining the set of mechanisms for bringing to justice those persons whose guilt in committing corrupt acts is proven; creating conditions of inadmissibility and general condemnation of manifestations of corruption in any sphere of state or public life.

The analysis of the causes and conditions of corruption existence made it possible to formulate a system of measures aimed at preventing manifestations of corruption, that include the following: 1) determining of objective manifestations of corruption and actions related to it, as well as measures of responsibility that arise for committing them at the legislative level; 2) reducing of the so-called "human factor" in the relationships between the state and an individual; 3) strengthening of administrative discipline in the state bodies at all levels, warning officials about the types and extent of responsibility for actions containing signs of corruption; 4) ensuring the inevitability of legal responsibility for persons guilty of corrupt acts, as well as a comprehensive approach to the application of such responsibility, which means implementing measures aimed at preventing the relevant behavior both by a violator himself and by other persons; 5) creating an atmosphere of general condemnation of manifestations of corruption in society, including publishing information about the facts of manifestations of corruption, the persons who committed them and the types and extent of responsibility that were applied to the guilty persons; 6) preventing representatives of the business class from performing duties in state bodies and their apparatus; 7) ensuring legal protection of persons who contribute to the detection and prevention of corruption; 8) studying, generalizing and introducing positive experience of foreign countries in the fight against corruption.

*Ключові слова: корупція, корупційні прояви, економічна безпека, запобігання корупції, державні інтереси.*  
*Key words: corruption, manifestations of corruption, economic security, prevention of corruption, state interests.*

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

Корупція як антисоціальне явище відома людству з давніх часів. Але на жодному етапі розвитку людства вона не була корисною. Натомість завдавала шкоди політичній, економічній, культурній та іншим складовим державної політики. Отже, більшість країн намагаються подолати її прояви та запобігти їхнім негативним наслідкам. Не є винятком у цьому й Україна.

Розробка антикорупційної стратегії не є новим напрямом розвитку вітчизняного законодавства. Проте корупція, на жаль, присутня у нашому суспільстві у значних розмірах та практично в усіх сферах державного та громадського життя, що потребує застосування дієвих механізмів як запобігання її проявам, так і їх припинення в будь-яких формах у державних структурах різних рівнів і на рівні органів місцевого самоврядування. Особливо небезпечними є корупційні протиправні діяння в умовах воєнного стану, за умов, коли практична перевірка діяльності окремих посадових осіб державних структур є ускладненою або й неможливою, а від належної організації роботи державних органів та установ часто залежить життя і здоров'я багатьох людей, безпека України, її спроможність протистояти збройній агресії. Усе це завдає шкоди правопорядку, підриває авторитет держави як всередині країни, так і за її межами, дестабілізує економіку та має інші негативні прояви в суспільстві.

Бажання України посіла гідне місце в межах європейської та світової спільноти вимагає життя дієвих

заходів запобігання корупції та боротьби з нею не лише шляхом прийняття нормативних актів чи антикорупційних програм, але й практичного їх запровадження в життя, забезпечення ефективних заходів негайного негативного реагування на факти корупційних правопорушень, унеможливлення уникнення відповідальності тощо.

Корупція є явищем, яке тією чи іншою мірою характерне для всіх країн світу. Оскільки шкода, яка може бути нею завдана є надзвичайно великою, то науковці на основі аналізу передового досвіду світової спільноти, матеріалів судової практики, правових присів (як діючих, так і тих, які вже втратили чинність) намагаються вирішити чотирискладове завдання: визначити причини виникнення корупції (як очевидні, так і приховані); розробити систему ефективних заходів протидії корупційним проявам; запропонувати сукупність дієвих механізмів притягнення до відповідальності за вчинені діяння, що містять ознаки корупції всіх осіб, чия вина доведена, незалежно від їхнього правового статусу, та створити умови неприпустимості й загального засудження корупційних проявів у будь-якій сфері державного чи громадського життя.

Проте боротьба з корупційними проявами є надзвичайно важливим напрямом державної політики України не тільки у світлі входження нашої держави до європейського простору. Як відзначають дослідники, ефект ланцюгової реакції корупції є настільки потужним і руйнівним, що спричиняє низку загроз національній безпеці: від зневажання норм права та моралі до монополізації ринку, порушення умов добросовісної конкуренції та погіршення інвестиційної надійності держави [1, с. 338].

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

Попри те, що корупційні прояви на території сучасної України існують досить давно, законодавство, яке б описувало їхню сутність, умови протидії та заходи запобігання і припинення почало формуватися лише в незалежній Українській Державі. Таким чином, наукові доробки в цьому напрямку є одним із нових напрямів досліджень.

Теоретичною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних учених у галузі адміністративного та суміжних галузей права. Зокрема, питання запобігання та припинення корупційних проявів, а також боротьби з ними розкриваються в роботах таких науковців, як В. Б. Авер'янов, Ю. П. Битяк, В. К. Колпаков, О. В. Кузьменко, В. І. Олефір та багатьох інших. Віддаючи належне значущості й важливості наукових досягнень вітчизняних та закордонних авторів у питаннях правової протидії корупційним проявам та запобігання їхнім негативним наслідкам, важливо зазначити велику кількість не вирішених проблем у питаннях запобігання корупції в органах влади в контексті економічної безпеки. Адже наявність значної кількості наукових доробок, законодавчих змін не забезпечили, на жаль, знищення корупції в українському суспільстві, яка спотворює якісні зміни в житті держави, а велика кількість питань запобігання корупції як явищу, що загрожує національній безпеці, все ще перебуває на стадії вивчення, узагальнення світового досвіду та аналізу вітчизняних реалій.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення системи засобів запобігання корупційним проявам в органах влади як складової економічної безпеки України.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Законодавче визначення корупції міститься у ч. 1 ст. 1 Закону України "Про запобігання корупції", відповідно до якої це "використання особою, зазначеною у частині першій статті 3 цього Закону, наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди чи прийняття обіцянки/ пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб або відповідно обіцянка/пропозиція чи надання неправомірної вигоди особі, зазначеній у частині першій статті 3 цього Закону, або на її вимогу іншим фізичним чи юридичним особам з метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей" [2].

Таким чином, корупційним проявом може визначатися як неправомірне діяння, вчинене посадовою особою, так і щодо посадової особи, але здійснене в інтересах учасників відповідних владних відносин чи в інтересах третіх осіб, яке може бути реалізовано в ході виконання службових повноважень. Власне наявність в особи певних владних можливостей, що можуть бути використані для порушення законодавчих вимог або для отримання певної винагороди, є ключовим для коруп-

ційного прояву. Причому неважливо, чи завдається такими діями об'єктивна шкода охоронюваним правам та інтересам, чи ні. Презюмується, що така шкода має місце, оскільки дискредитується авторитет конкретно державного органу та держави загалом.

На наш погляд корупційні прояви можливі в умовах неефективної організації процесів управління, неналежного функціонування органів державної влади, сталого правового нігілізму та законодавчої невизначеності чи довільного трактування змісту правових норм. Прояв корупції є способом компенсації названих недоліків управлінської та правової систем, який дозволяє досягти бажаного результату в обхід юридичних приписів шляхом застосування стимулюючих, заохочувальних та інших засобів до осіб, які наділені повноваженнями приймати юридично значущі рішення.

Тобто можна стверджувати, що корупційні прояви найчастіше виникають в умовах:

- неналежного/недостатнього нормативного регулювання управлінських процесів, що може також включати надмірну кількість актів відомчої правотворчості, що подають розширене тлумачення законодавчих приписів, що створює умови для неоднакового вирішення типових ситуацій, можливості маніпулювати положеннями законодавчих актів тощо;

- відсутності стандартів реалізації владних повноважень (щодо порядку чи строків розгляду звернень, відповідальності за невиконання чи неналежне виконання своїх повноважень, порушення адміністративної дисципліни і т. ін.) та порядку взаємодії з невідними суб'єктами, що може мати наслідком надмірне затягування процесу вирішення справи;

- толерантного ставлення до проявів корупції в різних органах влади й управління як з боку посадовців, так і з боку пересічних громадян, формування у населення бачення про виняткове становище в суспільстві осіб, які наділені владними повноваженнями [3, с. 93];

- можливості уникнення відповідальності за вчинення діянь, що містять корупційні прояви як через недосконалість законодавчих приписів, так і шляхом використання свого службового становища, в тому числі й шляхом використання посадового імунітету (дипломатичного, суддівського тощо);

- широкого використання корупційних складових у державному управлінні у країнах, що розвиваються та мають спільні кордони з Україною. Адже корупція має транснаціональний характер і не може бути характерною тільки для однієї країни; вона також відіграє значну роль у питаннях міждержавної взаємодії та комунікації, а від її рівня залежить можливість та ефективність налагодження міжнародних зв'язків;

- значної бюрократизації влади, що передбачає "подрібнення" апарату державних органів та формування невиправдано великої кількості керівників середньої ланки їхніх заступників, повноваження яких частково чи повністю дублюються і на утримання яких витрачаються значні суми з бюджету. Оптимізація системи державного управління часто здійснюється хибним шляхом, за якого відбувається скорочення тих штатних працівників, які забезпечують безпосередню роботу з населенням, натомість залишаються суб'єкти, які здійснюють винятково управлінські та контрольні повноваження. Такі

ситуації збільшують навантаження на працівників, які забезпечують взаємодію з населенням і, відповідно, рівень корупційної загрози зростає;

— відсутності правового захисту осіб, які сприяють виявленню та протидії корупції в органах державної влади;

— залучення до виконання владних (у тому числі й делегованих) повноважень осіб, які є представниками бізнесу й за будь-яких умов будуть забезпечувати збільшення свого капіталу.

Таким чином, варто підтримати дослідників, які вважають, що будь-які прояви корупції є симбіозом антисоціальних явищ у суспільстві, які системно провокують кризові стани у різних галузях і сферах державного управління як окремої країни, так і їх невизначеної сукупності, здатні вражати органи влади і управління всіх рівнів та всіх гілок влади й спрямовані на задоволення потреб та інтересів окремих осіб за рахунок інших. Крім того, корупція є однією із ключових передумов існування організованої злочинності, зокрема і транснаціональної, для якої не існує державних кордонів [1, с. 345].

Аналіз вищезазначених причин та умов існування корупційних проявів дозволяє визначити актуальні напрями державної політики щодо попередження та припинення корупції, усунення причин та умов, які сприяють здійсненню діянь, що містять ознаки корупції. До них, на нашу думку, варто віднести такі:

1. Визначити юридичний зміст та об'єктивні прояви корупції та корупційних правопорушень, що дозволить визнавати відповідні об'єктивно протиправні прояви як корупцію чи діяння, що пов'язані з нею. Власне запобігання корупції та боротьба з нею можливі за умови визначення сутності та змісту цього явища, розуміння його можливих проявів та наслідків, усвідомлення рівня загрози національним інтересам. Крім цього, у процесі опису протиправної поведінки, що кваліфікується як корупційне чи таке, що пов'язане з корупцією, варто визначити справедливі співрозмірні покарання та надати суду можливість визначити вид і міру покарання залежно від реальних та можливих наслідків протиправної поведінки, впливу корупційного діяння на майновий стан порушника чи третіх осіб, наявності потерпілих та інших обставин.

2. Для запобігання корупційним проявам у системі державних органів та органах місцевого самоврядування важливо також зменшити так звані "безпосередні взаємовідносини" між надавачами та споживачами адміністративних (управлінських) послуг. Зокрема, цьому сприяє активне використання онлайн-ресурсів електронних послуг, забезпечення доступу працівників різних державних органів до державних реєстрів тощо. Власне корупційні прояви формуються з допомогою так званого людського чинника. Тому зменшення випадків безпосередньої взаємодії посадових осіб державних органів із зацікавленими особами продукуватиме прямо пропорційне зменшення корупційних проявів в органах державного управління.

3. Подолання корупційних проявів є неможливим в умовах зниження адміністративної дисципліни. Тому розробка стандартів взаємодії владних суб'єктів з не-владними (якість обслуговування, строки, порядок, умови та наслідки прийняття управлінських рішень тощо),

дотримання яких повинно безпосередньо позначатися на рівні матеріального забезпечення відповідних службовців, мають сприяти належному виконанню останніми своїх повноважень. Одним із напрямів забезпечення службової дисципліни є удосконалення механізмів контролю за достовірністю декларування державними службовцями своїх доходів та витрат; забезпечення реальних правових наслідків недостовірного декларування з урахуванням розміру прихованих надходжень. Формування єдиної міжвідомчої комп'ютерної інформаційної системи для обліку відомостей щодо фактів корупції та корупційних діянь із правом доступу до неї всіх правоохоронних органів та Голодержслужби [4, с. 158].

4. Забезпечити невідворотність застосування заходів підвищеної (порівняно з особами, не уповноваженими на виконання функцій держави) юридичної відповідальності до осіб, які вчинили правопорушення, пов'язані з корупцією. Це передбачає передусім: 1) застосування заходів відповідальності до осіб, які вчинили навіть найменш значні корупційні правопорушення; 2) забезпечення неупередженості та високого професіоналізму від осіб, які працюють у системі судових та правоохоронних органів; 3) чіткості правових норм, що регулюють порядок розгляду й вирішення відповідних категорій справ по суті; 4) неможливість уникнення відповідальності, в тому числі й особами, які володіють дипломатичним чи іншими видами імунітету й виконують свої обов'язки в державних структурах чи органах місцевого самоврядування.

Відповідальність в цьому аспекті має передбачати не лише застосування визначених законом санкцій за вчинене протиправне діяння (кримінальних, адміністративних, дисциплінарних), але й позбавлення особи спеціальних можливостей, якими вона володіла або яких могла набувати, виконуючи владні повноваження: втрата пільгового пенсійного забезпечення (в тому числі й дострокового виходу на пенсію), заборона займати посади в органах державної влади й управління протягом певного строку, неможливість займатися політичною діяльністю тощо.

5. Важливим напрямом запобігання корупційним проявам є створення в суспільстві атмосфери загально-го засудження поведінки, що містить корупційну складову. Одним зі способів формування такого осуду є офіційне оприлюднення судових рішень у справах про корупцію, які набрали законної сили на офіційних сторінках Антикоруційного бюро [5], Спеціальної антикорупційної прокуратури та інших державних органів, діяльність яких спрямована на виявлення корупції, запобігання її проявам. Доцільно також висвітлювати в засобах масової інформації ті позитивні зміни, які відбулися в суспільстві внаслідок запровадження заходів виявлення та подолання корупції. Це сприятиме збільшенню загальної довіри до влади з боку населення.

6. Одним із напрямів запобігання корупційних проявів є недопущення до виконання обов'язків в державних органах та їх апараті представників бізнес-класу. Такі заходи мають вживатися для запобігання лобюванню економічних інтересів окремих структур, виключення можливостей їх безпосереднього чи опосередко-

ваного впливу на процеси формування та реалізації цінової, податкової політики держави.

7. В умовах толерантного ставлення до корупційних проявів різного ступеню (як на рівні побутової, так і адміністративної корупції), важливим є забезпечення правового захисту осіб, які сприяють виявленню корупційних проявів, надають допомогу в запобіганні і протидії корупції [6, с. 72—73]. Нині законодавство України з вказаного питання перебуває на стадії розробки, що ускладнює роботу спеціальних уповноважених органів щодо боротьби з корупційними проявами.

8. Вивчення досвіду боротьби з корупційними проявами, особливо в країнах, які мають подібний до України рівень економічного розвитку та однакові з Україною форму правління та політичний режим, дозволять розробити максимально дієві заходи запобігання і протидії корупції, способи її виявлення та засоби попередження і припинення. Важливим є і досвід країн із високим рівнем розвитку економіки, який дозволяє запроваджувати радикальні зміни та визначає напрями розвитку антикорупційного законодавства. Тобто в Україні має бути створена система суспільних відносин, за якої правомірна поведінка службовців публічної служби є соціально престижною і вигідною, передбачала гідну систему оплати праці.

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

Корупція як транснаціональне явище характеризується всепроникністю в органи державної влади й управління різних рівнів та складністю виявлення і запобігання відповідним проявам. Проте це не означає, що складність у її подоланні може стати причиною інертності держави до корупційних проявів. Адже вчинення корупційних діянь здійснює значний негативний вплив на всі державні інституції всередині країни (економічну, політичну, соціальну складову), а також на статус держави на міжнародному просторі. Отже, вивчення причин, наслідків та умов подолання корупційних проявів має стати одним з пріоритетних напрямів державної антикорупційної політики.

Варто зауважити, що за роки незалежності України в нашій державі сформувалося стале антикорупційне законодавство, а також створено систему спеціалізованих органів, діяльність яких спрямована на запобігання корупції, виявлення її проявів та забезпечення притягнення до відповідальності осіб, вина яких у вчиненні відповідних протиправних діянь була доведена. Проте нині в її діяльності є певні недоліки, спричинені, на нашу думку, відсутністю науково обгрунтованої стратегії причин існування корупції та засобів, спрямованих на їх подолання.

На наше переконання, до засобів запобігання корупційним проявам належать такі: 1) визначення на законодавчому рівні об'єктивних проявів корупції і діянь, що пов'язані з нею, а також заходів відповідальності, що настають за їх вчинення; 2) зменшення так званого "людського фактору" у відносинах держави і особи; 3) зміцнення адміністративної дисципліни в державних органах всіх рівнів, попередження службовців про види і міру відповідальності за здійснення діянь, що містять

ознаки корупції; 4) забезпечення невідворотності юридичної відповідальності до осіб, які винуваті у вчиненні корупційних діянь, а також комплексного підходу до застосування такої відповідальності, що полягає у здійсненні заходів, спрямованих на недопущення відповідної поведінки як самим порушником, так і іншими особами; 5) створення атмосфери загального засудження корупційних проявів у суспільстві, у тому числі й шляхом оприлюднення інформації про факти корупційних проявів, осіб, які їх вчинили та види і міру відповідальності, що були застосовані до винних; 6) недопущення до виконання обов'язків у державних органах та їх апараті представників бізнес-класу; 7) забезпечення правового захисту осіб, які сприяють виявленню та попередженню корупції; 8) вивчення, узагальнення та запровадження позитивного досвіду зарубіжних країн у питаннях боротьби з корупційними проявами.

#### Література:

1. Антонова Л. В., Абдуллаєв В. А. Корупція як чинник загрози національній безпеці. *Public Administration and Regional Development*. 2021. № 2. С. 336—351.
2. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/170018>
3. Шестак Л. В. Адміністративне право: навчальний посібник. Чернігів: Чернігівський державний інститут права, соціальних технологій та праці, 2011. 256 с.
4. Гбур З. В. Бюрократична корупція як загроза національній безпеці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 4. С. 156—160.
5. Про Національне антикорупційне бюро України: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1698-VII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/169818> (дата звернення 12.03.2023).
6. Пузирний В., Іванець М. Державний захист осіб, які надають допомогу в запобіганні і протидії корупції. *Актуальні проблеми правознавства*. 2018. Вип. 2 (14). С. 71—76.

#### References:

1. Antonova, L.V. and Abdullaiev, V.A. (2021), "Corruption as a threat to national security", *Public Administration and Regional Development*, vol. 2, pp. 336—351.
2. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), *The Law of Ukraine "On prevention of corruption"*, available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/170018> (Accessed 12.03.2023).
3. Shestak, L.V. (2011), *Administratyvne pravo [Administrative law]*, Chernihiv's'kyj derzhavnyj instytut prava, sotsial'nykh tekhnolohij ta pratsi, Chernihiv, Ukraine.
4. Hbur, Z. (2018), "Bureaucratic corruption as a national security through", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 4, pp. 156—160.
5. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), *The Law of Ukraine "About the National Anti-Corruption Bureau of Ukraine"*, available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/169818> (Accessed 12.03.2023).
6. Puzyrnyj, V. and Ivanets', M. (2018), "State protection of persons who provide assistance in preventing and countering corruption", *Aktual'ni problemy pravoznavstva*, vol. 2 (14), pp. 71—76.

*Стаття надійшла до редакції 13.03.2023 р.*

*М. І. Карпа,*  
*д. держ. упр., професор,*  
*професор кафедри публічного управління та адміністрування,*  
*Університет Григорія Сковороди в Переяславі*  
*ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-8141-4894>*

*Т. М. Кіцак,*  
*к. держ. упр., доцент, заступник директора з науково-педагогічної роботи,*  
*Навчально-науковий інститут адміністрування, державного управління*  
*та професійного розвитку;*  
*доцент кафедри публічного управління та державної служби, Національний університет*  
*"Львівська політехніка"*  
*ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-6710-8521>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.162

# ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ МИТНОГО КОНТРОЛЮ УКРАЇНИ: ДОСВІД ЄС У ЗАПРОВАДЖЕННІ СПРОЩЕНИХ ДЕКЛАРАЦІЙ

*М. Карпа,*  
 Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Management, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav, Kyiv region, Ukraine

*Т. Кіцак,*  
 PhD in Public Administration, Associate Professor,  
 Deputy Director for Scientific and Pedagogical Work, Institute of Public Administration,  
 Governance and Professional Development;  
 Associate Professor of the Department of Public Administration and Public Service, Lviv Polytechnic National University, Lviv region, Ukraine

STATE REGULATION IN THE SPHERE OF CUSTOMS CONTROL OF UKRAINE:  
 EXPERIENCE OF THE EU IN THE INTRODUCTION OF SIMPLIFIED DECLARATION

**У статті проаналізовано досвід ЄС здійснення державного регулювання у сфері митного контролю, зокрема: проаналізовано механізм визначення митної вартості товарів, його нормативне, інституційне, процедурне та організаційне забезпечення. Окрема увага приділена питанню додаткового спрощення, яке дозволяє митним органам санкціонувати оціночну вартість для елементів вартості, яка невідома на момент ввезення. Проаналізовано критерії для отримання дозволів на використання додаткового спрощення. Здійснено аналіз нормативних передумов до запровадження спрощених декларацій в ЄС, зокрема Угоди СОТ про митну оцінку вартості (CVA), Генеральної угоди з тарифів і торгівлі (ГАТТ), Кодексу оцінки ГАТТ, Угоди про митну оцінку. У статті рекомендовані та обгрунтовані інноваційні заходи, необхідні для впровадження CVA, зокрема ті, що включені до переглянутої Кіотської конвенції ВМО: спрощення процедур, комп'ютеризація, посилення внутрішнього контролю та систем управління, надання попередніх рішень щодо оцінки, впровадження управління оцінкою ризиків та посилення можливостей пост-митного аудиту; а також впровадження програм авторизованого економічного оператора.**

**Встановлення угод про митне співробітництво та взаємну адміністративну допомогу на багатосторонній, регіональній або двосторонній основі, є необхідним, особливо коли митниця має сумніви щодо правдивості рахунків-фактур, але не має засобів для отримання даних, необхідних для власного адміністрування. Комп'ютеризація для підтримки обміну даними в режимі реального часу зробила б таку співпрацю більш ефективною. Проаналізована низка важливих факторів, які заважають митним адміністраціям повністю запровадити CVA. Виявлено можливий опір змінам, необхідним у митних адміністраціях для виконання Угоди, зокрема через такі фактори: такі зміни можуть призвести до значних витрат для країни, що розвивається; країни, які все ще значною мірою залежать від митних зборів, можуть мати занепокоєння, що належне застосування концепції оцінки, зокрема вартості транзакції, матиме негативний вплив на стягнення мита.**

**The article analyzes the experience of the EU in the implementation of state regulation in the field of customs control, in particular: it analyzes the mechanism for determining the customs value of goods, its regulatory, institutional, procedural and organizational support. Special attention is paid to the issue of additional simplification, which allows the customs authorities to authorize the estimated value for elements of value unknown at the time of importation. The criteria for obtaining permits for the use of additional simplification are analyzed. An analysis of the regulatory prerequisites for the introduction of simplified declarations in the EU, in particular the WCO on Customs Valuation Agreement (CVA), the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT), the GATT Valuation Code, the Customs Valuation Agreement, has been carried out. The article recommends and justifies the innovative measures necessary for the implementation of CVA, in particular, those included in the revised WCO Kyoto Convention: simplification of procedures, computerization, strengthening of internal controls and management systems, provision of preliminary assessment decisions, introduction of risk assessment management and strengthening of post— customs audit; and the introduction of authorized economic operator programs.**

**Establishing Customs cooperation and mutual administrative assistance agreements on a multilateral, regional or bilateral basis is necessary, especially when Customs has doubts about the veracity of invoices but does not have the means to obtain the data needed for their own administration. Computerization to support real-time data exchange would make such collaboration more efficient. A number of important factors preventing customs administrations from fully implementing CVA are analyzed. Possible resistance to the changes required in customs administrations to implement the Agreement has been identified, in particular due to such factors: such changes can lead to significant costs for a developing country; countries that are still heavily dependent on customs may fear that the proper application of the concept of valuation, in particular transaction value, will have a negative impact on the collection of duties.**

*Ключові слова: державне регулювання, митний контроль, декларування, митна справа, Митний кодекс ЄС (UCC).*

*Key words: state regulation, customs control, declaration, customs business, Union Customs Code (UCC).*

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

В ЄС спрощення для визначення сум, що входять до складу митної вартості товарів за методом вартості транзакцій дозволяє операторам уникнути тягаря двоетапної декларації — тобто спрощеної дек-

ларації з подальшим додатковим декларуванням — та без зволікань доопрацювати декларації з митної вартості в ситуаціях, коли немає ризику для справляння ввізного мита. Такі спрощення стають все більш актуальними з огляду на зростаючу кількість вартісних елементів, таких як роялті або комісії, які не можуть бути кількісно визначені на момент ввезення.



## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням державного регулювання митної сфери та проблемам реалізації митного контролю в контексті глобалізаційних викликів приділено праці багатьох науковців, а саме: Авраменко Н., І. Бережнюк, М. Білуха, Т. Микитенко, П. Пашко, С. Онишко, А. Крисоватий, В. Мартинюк, С. Шевчук, А. Ємець, В. Науменко та ін. Основи нормативно-правового забезпечення митного контролю як елемента державного контролю у системі публічного управління сталим розвитком України становлять законодавчі та підзаконні акти України, інших держав, міжнародні договори та інші акти.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Загальною проблемою у контексті даного дослідження виступає проблема державного регулювання у сфері митного контролю, зокрема в частині запровадження спрощених декларацій. Невирішеною проблемою виступає можливість застосування досвіду ЄС запровадження спрощених декларацій, адаптація механізмів державного регулювання до викликів глобалізаційних тенденцій у митній сфері. Метою статті є аналіз досвіду ЄС щодо процесів запровадження спрощених декларацій та можливості врахування його у сфері державного регулювання митною сферою України.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

З моменту набрання чинності Митного кодексу ЄС (далі — УСС) [1] в ЄС з 01 травня 2016 року, економічні оператори можуть визначати елементи митної вартості, які не піддаються кількісній оцінці на момент ввезення, на основі відповідних і специфічних критеріїв. Щоб подати запит на таке спрощення, трейдер повинен подати заявку на отримання авторизації через центральну Систему прийняття митних рішень (CDS), онлайн-портал ЄС для всіх заявок на прийняття митних рішень або дозволів. Після розгляду митниця надасть дозвіл або відмовить у дозволі на використання спеціальних передумов при визначенні митної вартості. Значення, отримане при застосуванні узгодженої методології та елементів, вважається остаточним.

Вперше така можливість була введена в митних положеннях ЄС в 1997 році. Однак сфера дії дозволу обмежувалася доповненнями і відрахуваннями, пов'язаними з вартістю угоди, і не покривала ціну, фактично сплачену або яка підлягає сплаті за імпортований товар. Він також був обмежений з точки зору його територіальної дії, оскільки він діяв лише в державі-члені ЄС, де він був виданий.

УСС значно збільшив переваги, що пропонуються економічному оператору, розширивши сферу спрощення до ціни, фактично сплаченої або яка підлягає сплаті, на всій митній території ЄС. Положення закладені в трьох нормативно-правових актах: УСС, Делегований акт УСС (УСС WCO DA) та Імплементативний акт УСС (УСС IA) [2].

Традиційно імпортери, які не могли визначити елемент вартості на момент ввезення, вдавалися до спро-

щеної декларації, яка може пропустити певні деталі, які зазвичай необхідні. Регулярне використання такого спрощення підлягає попередньому дозволу, і гарантія, як правило, потрібна до подання додаткової декларації, що надає відсутні деталі.

Що стосується митної вартості, спрощена декларація ЄС відображає суть статті 13 Угоди СОТ про оцінку. Коли відомостей для остаточного визначення митної вартості імпортованих товарів ще немає на момент декларування товарів митниці, товари можуть бути випущені за умови надання гарантії, яка покриває суму митних платежів, належних у зв'язку з цими імпортованими товарами. Строк подання відсутніх відомостей митному органу не може перевищувати двох років з дня випуску товарів. Хоча процедура є доцільною, коли декларант зустрічається із затримками в отриманні всіх елементів для визначення митної вартості, його адміністрування може бути обтяжливим і спричинити непропорційні адміністративні витрати.

Саме тому ЄС запровадив додаткове спрощення, яке дозволяє митним органам санкціонувати оціночну вартість для елементів вартості, які невідомі на момент ввезення. Відповідно, стаття 73 УСС передбачає, що митні органи можуть за заявою надавати дозвіл на суми, що становлять частину ціни, фактично сплаченої або яка підлягає сплаті за ввезені товари, а також доповнення і відрахування до ціни, фактично сплаченої або яка підлягає сплаті. На відміну від спрощеної декларації, розрахункові суми зберігаються як частина митної декларації і не потребують подальшого включення до додаткової декларації. Значення, отримане при застосуванні спрощення, потім вважається остаточним.

Наприклад, це стосуватиметься випадків, коли точна сума ліцензійних платежів, що підлягають включенню до митної вартості ліцензованої продукції, на момент ввезення невідома, оскільки платежі за ліцензійний збір виражаються у відсотках від загального обсягу продажу ліцензованих товарів в ЄС протягом зазначеного періоду. Інший випадок може бути таким, коли включення пунктів перегляду цін до договору купівлі-продажу відтермінує остаточне визначення митної вартості товару.

Стаття 71 УСС DA описує дві категорії умов, яким повинен відповідати економічний оператор, щоб отримати дозвіл на використання додаткового спрощення. Перша категорія стосується необхідності та дії спрощення для оцінюваних товарів (ст. 71(1) УСС DA):

— використання спрощеної декларації означало б непропорційні адміністративні витрати. Іншими словами, тягар, накладений подвоєнням кількості декларацій, може виправдати надання спрощення;

— отримана митна вартість суттєво не відрізнятиметься від визначеної за відсутності дозволу. Дотримання цієї умови може бути досліджено на підставі комерційних документів, що стосуються запланованого ввезення (наприклад, договорів купівлі-продажу, ліцензійних договорів, страхувальних полісів). Відповідність також може бути перевірена на підставі, наприклад, даних про раніше прийняті значен-

ня угод для ідентичних або схожих товарів до тих, що підлягають ввезенню заявником.

Друга категорія умов стосується заявника (ст. 71(2) УСС DA). Дозвіл може бути наданий за умови, якщо заявник:

- не вчиняв жодних серйозних порушень або неодноразових порушень митного законодавства та правил оподаткування, а також не мав записів про тяжкі кримінальні правопорушення, пов'язані з його господарською діяльністю;

- підтримує систему бухгалтерського обліку, яка відповідає загальноприйнятим принципам бухгалтерського обліку, що застосовуються в державі-члені, в якій він знаходиться на обліку, і яка сприятиме митному контролю на основі аудиту;

- має адміністративну організацію, яка відповідає типу та розміру бізнесу і яка підходить для управління потоком товарів, і має внутрішній контроль, здатний виявляти незаконні або нерегулярні операції.

Слід зазначити, що в ЄС економічні оператори повинні виконувати ці самі умови (серед інших), щоб користуватися статусом уповноваженого економічного оператора для митних спрощень. Тому, відповідно до статті 38(5) УСС, умови, викладені в статті 71(2) УСС DA, не потребують повторного вивчення, якщо уповноважений економічний оператор подає заяву про спрощення митної вартості. Компетентні митні органи перевіряють, чи виконуються всі інші умови, зазначені в статті 73 УСС та статті 71(1) УСС DA.

Заявник повинен надати всю інформацію, необхідну компетентним митним органам, щоб дати їм можливість прийняти рішення. Митне законодавство ЄС встановлює загальні вимоги до даних з цієї метою, включаючи запропоновану формулу для розрахунку відповідного елемента вартості, невідомого на момент ввезення, на основі конкретних критеріїв [3]. За винятком випадків, коли дія рішення обмежена однією або кількома державами-членами, рішення, що стосуються застосування митного законодавства, діють на всій митній території Союзу.

Виняткове обмеження за географічною ознакою повинно розглядатися митними органами в кожному конкретному випадку з урахуванням індивідуальної сукупності фактів, на яких ґрунтується заява, і конкретного елемента вартості, на яку поданий дозвіл. Наприклад, якщо дозвіл стосується визначення суми транспортних витрат з третьої країни до певного пункту в'їзду на митній території ЄС, зрозуміло, що надане спрощення в принципі діє лише для відповідних держав-членів, і лише для вантажів, призначених для даного пункту перетину кордону. Якщо дозвіл стосується елементів вартості, таких як розподіл допомоги, визначення якої не залежить від географічних/національних обмежень, тоді застосовується загальне правило ЄС.

Митні органи зобов'язані контролювати умови, які повинні бути виконані власником будь-якого рішення, і дотримання зобов'язань, що впливають з цього рішення. Таким чином, спрощення митної вартості підлягають такому моніторингу. Коли власник спрощення не дотримується зобов'язань, що впливають з рішення, або коли спрощення було надано на підставі невірної або

неповної інформації, може знадобитися призупинити, анулювати або відкликати дозвіл. Це також може призвести до внесення змін до відповідних митних декларацій.

З метою підтримки та полегшення процесу прийняття рішень, що стосуються застосування митного законодавства, створена центральна система прийняття митних рішень (CDS) [4]. Це IT-платформа та портал трейдерів, які використовуються для всіх заявок та рішень, які можуть мати вплив у більш ніж одній державі-члені, а також для будь-якої наступної події, яка може вплинути на початкову заявку чи рішення. CDS охоплює дозволи на спрощення митної вартості, і оператори повинні мати доступ до нього для подання своїх запитів.

Упродовж останніх 25 років діє Угода СОТ про митну оцінку вартості (далі — CVA), яка спрямована на усунення затримок митного оформлення, що виникають внаслідок перевірки оцінки, та забезпечення належної оцінки митної вартості товарів, що надходять на ринок, для відображення фактичної ціни товару, узгодженої між покупцем та продавцем. Це не перше багатостороннє регулювання у сфері оцінки, адже перша спроба відбулася за статтею VII Генеральної угоди з тарифів і торгівлі (ГАТТ), яка набула чинності в 1948 році. Оскільки переговори вели до зниження тарифів, учасники переговорів хотіли вирішити існуючу митну практику присвоєння довільних або фіктивних значень товарам, які могли б знищити тарифні пільги.

Стаття VII ГАТТ ввела уявлення про те, що вартість товарів, що ввозяться для митних цілей, повинна ґрунтуватися на фактичній вартості ввезеного товару. Однак вона не включала визначення митної вартості, а також не містила подробиць про те, як розрахувати "справжню" вартість товару. Це залишило митним адміністраціям значну дискрецію, коли мова йшла про оцінку.

Намагаючись покращити регулювання, члени ЄС уклали другу, окрему митну угоду, яка отримала назву Кодекс оцінки ГАТТ під час Токійського раунду переговорів (1973—1979). Ця угода, яка насправді була митним кодексом за ГАТТ, ввела нові правила до оцінки. Вона мала на меті встановити передбачувану систему, яка б відображала справжню вартість товарів і виключала довільну або фіктивну оцінку. Результатом стало перше детальне регулювання митної вартості. Однак в якості Кодексу в рамках ГАТТ він був прийнятий лише низкою підписантів ГАТТ.

Зрештою, вона була замінена чинною Угодою про митну оцінку, яка була узгоджена в рамках Уругвайського раунду (1986—1994) і набула чинності для всіх членів СОТ у 1995 році. Метою CVA є забезпечення справедливої, єдиної та нейтральної системи визначення митної вартості товарів, що виключає використання довільної або фіктивної митної вартості. У той же час вона спрямована на усунення недостатнього виставлення рахунків.

CVA визначає первинну основу, фактично механізм за замовчуванням, яку необхідно використовувати для оцінки як "вартість угоди", яку вона визначає як "ціну, фактично сплачену або яка підлягає сплаті за товар при

продажу для експорту в країну імпорту" (стаття 1). Отже, вартість повинна ґрунтуватися на узгодженій між покупцем і продавцем відпускній ціні, яка представлена в рахунку-фактурі. Угода також включає у вартість угоди інші елементи, що впливають на вартість товару, які не включені до рахунку-фактури (стаття 8).

Відхилення допускаються лише тоді, коли немає можливості використовувати вартість угоди (наприклад, пов'язані особи, що впливають на ціну, випадки, коли немає продажу, ненадійна підтверджуюча документація). Будь-яке відхилення від використання вартості угоди збільшує ступінь дискреції, яку можуть здійснювати митні органи, і кожен наступний альтернативний метод ще більше збільшує цей рівень дискреції. Ієрархічна структура Угоди спрямована на обмеження цих можливостей, відображаючи мету усунення використання довільних або фіктивних митних цінностей. Згідно з опитуванням ВМО, проведеним в 1990-х роках, більше 90% товарів оцінювалися на основі методу вартості угоди.

Адміністрації також повинні мати відповідну інфраструктуру. Створення окремих митних підрозділів з метою вирішення питань оцінки, є ефективним для розвитку митної інфраструктури, як і створення національних комітетів з технічних питань та комітетів з питань митної політики оцінки для дотримання законодавства та здійснення регулювання. Ці комітети відіграють певну роль у зміцненні потенціалу та досвіду з питань оцінки та забезпечення національної єдиної інтерпретації, застосування законів та нормативних актів про оцінку [5-6].

На додаток до необхідності реформування своїх митних адміністрацій країни, що розвиваються та найменш розвинені країни також зустрічаються з проблемою заохочення широко поширених неформальних трейдерів дотримуватися CVA. Багато неформальних трейдерів не мають відповідної інфраструктури, знань та навичок, і це часто призводить до відсутності надійної імпоротної та експортної документації. Митниця вимагає спеціальних програм та інфраструктури для приведення цих трейдерів у відповідність.

Вимоги до ефективної реалізації CVA пронизують політичну, законодавчу та технічну сфери. Існує всеосяжна потреба в політичній волі для здійснення кроків, необхідних для досягнення високого рівня спроможності. Існує також потреба в розумінні уряду та митних адміністрацій масштабів адміністративних, законодавчих та управлінських змін, які мають відбуватися [7; 8].

CVA дійсно є високотехнічною, складною угодою, яка вимагає досвіду в технічних правилах оцінки, починаючи від основних вимог до реалізації вартості угоди і закінчуючи складними питаннями, такими як трансфертне ціноутворення, роялті та ліцензійні збори, а також бізнес-моделі електронної комерції. Тому існує потреба у стійкому механізмі забезпечення постійного нарощування потенціалу як для митниці, так і для приватного сектору, в тому числі шляхом розробки навчальних курсів.

Правила оцінки та пов'язані з ними питання повинні бути не тільки зрозумілі, але й застосовуватися послідовно та стандартизовано. Прийняття заходів, спря-

мованих на розвиток поінформованого та залученого приватного сектору, також має важливе значення, оскільки це сприятиме та заохочуватиме добровільне дотримання правил оцінки. Регулярний діалог з представниками торгових і галузевих асоціацій важливий, оскільки дозволить підвищити рівень комунікації своїх членів. Це також було б корисно для митниці, оскільки регулярне та відкрите спілкування покращує розуміння проблем, з якими стикається приватний сектор щодо певних аспектів оцінки.

З точки зору прозорості також важливо зазначити, що члени СОТ зобов'язані повідомляти про своє митне законодавство Комітет СОТ з митної оцінки. Це вважається важливою передумовою для впровадження CVA та дозволяє Комітету переглядати законодавство, щоб переконатися, що чинні закони та нормативні акти відповідають умовам Угоди. Зокрема, перевіряється, чи реалізуються закони таким чином, щоб забезпечити передбачуваність і послідовність торгівлі через національні кордони. На додаток до перегляду законодавчих актів, Комітет надає членам можливість для постановки питань та обговорення функціонування Угоди в усіх країнах-членах СОТ.

Митним адміністраціям часто бракує знань про зміст CVA, а також виникають труднощі з його розумінням. Проблема з ресурсами посилюється високою плінністю навченого персоналу митної служби та недостатнім регулярним навчанням CVA. Результатом є невідповідність у рівнях знань і технічних можливостях між митними органами. Деякі країни, що розвиваються, також не мають необхідної допоміжної правової бази та адміністративної спроможності для виконання Угоди. Неefективні інформаційні технології та комп'ютеризовані процеси, в тому числі для управління оціночним ризиком, є додатковими стримуючими факторами. Як наслідок, приватний сектор може зіткнутися з надмірним використанням методу спадання з надмірним використанням довідкових цін та баз даних оцінки.

Крім того, існує неоднаковий рівень співпраці між органами влади членів і приватним сектором. Ці обставини призводять до великої кількості дезінформації щодо ефективності Угоди як у митному, так і в приватному секторі. Наявність значного неформального сектору створює серйозні проблеми з верифікацією та накладає великий адміністративний тягар на митні адміністрації. Для них часто неможливо застосувати метод вартості угоди, або дійсно будь-який з альтернативних методів оцінки. Ситуація ще більше ускладнюється тим, що в більшості країн з великим неформальним сектором відсутні механізми, що дозволяють здійснювати обмін інформацією між країнами-імпортерами та експортерами.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Упродовж 25 років CVA робить міжнародну торгівлю більш ефективною, регульованою та справедливою. Це сприяє створенню безпечного бізнес-середовища для економічного розвитку, зберігає переваги низьких тарифів і знижує витрати на торгівлю. CVA має особли-

ву користь для малих та середніх підприємств, оскільки на них непропорційно впливають затримки митного оформлення та високі витрати на торгівлю. Такий підхід також стосується того, що деякі країни все ще продовжують зустрічатися з проблемами імплементації, які проаналізовані у статті. Однак Угода про спрощення процедур торгівлі пропонує членам СОТ значну можливість щодо посилення імплементації СВА. Обидві угоди тісно пов'язані між собою. ТФА включає положення про всі елементи модернізації митниці, які необхідні для ефективної імплементації СВА: публікація митних законів та нормативних актів, вимога щодо консультацій з приватним сектором, виконання попередніх рішень (заохочується до оцінки), управління ризиками, включаючи вартість товарів, процедури оскарження або перегляду, випуск товарів після гарантії, пост-митний аудит та митне співробітництво. Для того, щоб мати можливість реалізувати ТФА, країна повинна мати можливість впровадити СВА.

Технічна допомога та підтримка з розбудови потенціалу доступна країнам, що розвиваються, і найменш розвиненим країнам, які не можуть впровадити ТФА. Це також є практичним засобом доступу до необхідної підтримки для цілей оцінки.

Імплементація Угоди вимагає переходу зосередження уваги на етапі оформлення та потребує модернізації як процесів, так і систем. Інноваційними заходами, необхідними для впровадження СВА, є ті, що включені до переглянутої Кіотської конвенції ВМО: спрощення процедур, комп'ютеризація, посилення внутрішнього контролю та систем управління, надання попередніх рішень щодо оцінки, впровадження управління оцінкою ризиків та посилення можливостей пост-митного аудиту; а також впровадження програм авторизованого економічного оператора (АЕО).

#### Література:

1. Регламент (ЄС) No 952/2013 Європейського Парламенту та Ради від 9 жовтня 2013 року, що встановлює УСС, OJ L 269, 10.10.2013, с. 1—101; консолідована версія: документ 02013R0952-20200101.
2. Імплементаційний регламент Комісії (ЄС) 2015/2447 від 24 листопада 2015 року, що встановлює детальні правила імплементації деяких положень Регламенту (ЄС) No 952/2013 Європейського Парламенту та Ради, що встановлює УСС, OJ L 343, 29.12.2015, с. 558—893; консолідована версія: 02015R2447-20200720.
3. Загальні вимоги до даних для заявок та рішень: Стаття 22(1) підпункт 1 УКЦ; Додаток А до УСС DA, Розділ V Примітки, глава 2, V/1. Предмет і характер спрощення. 12.11.2021, с. 141—152.
4. Про створення робочої програми з розробки та впровадження електронних систем, передбачених Митним кодексом Союзу: Імплементаційне рішення Комісії (ЄС) 2019/2151 від 13 грудня 2019 року, С/2019/8803, OJ L 325, 16.12.2019, с. 168—182.
5. Karpa, M. (2020). Competence boundaries of public service institutions in Ukraine. Public Administration and Management: modern scientific discussions: Collective monograph. Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 2020. 300 p. pp. 168—182. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-022-3-10>

6. Карпа М.І. Розвиток публічної служби в Україні: компетенційний підхід / М.І.Карпа. — Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. — 264 с.

7. Карпа М. І. Критерії моделювання публічної служби: методологічний аспект / М. І. Карпа // Ефективність державного управління (текст): зб.наук.пр. ЛРІДУ НАДУ, 2016. — Вип. 4. — С. 227—233.

8. Karpa, M (2022). Humanization of public administration in the conditions of transformation processes: European experience for Ukraine / Bashtannyk, V., Goncharuk, N., Zayats, D., Ragimov, F., Boiko, N., Karpa, M. Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research, 12(1), XXV, 60-66. [http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/120125/papers/A\\_09.pdf](http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/120125/papers/A_09.pdf)

#### References:

1. European Parliament and Council (2013), "Regulation of the European Parliament and the Council (EU) No. 952/2013 of October 9, 2013 on the establishment of the Customs Code of the Union", available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/984\\_009-13#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/984_009-13#Text) (Accessed 05 March 2023).
2. European Parliament and Council (2015), "Commission Implementing Regulation (EU) 2015/2447 on detailed rules for implementing certain provisions of Regulation (EU) No. 952/2013 of the European Parliament and of the Council on the establishment of the Union Customs Code", available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_029-15#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_029-15#Text) (Accessed 05 March 2023).
3. UCC DA (2021), "General data requirements for applications and decisions: Article 22(1) subsection 1 of the UCC; UCC DA Annex A, Section V Notes, Chapter 2, V/1. Subject and nature of simplification", pp. 141—152.
4. European Parliament and Council (2019), "Implementation Decision of the Commission (EU) 2019/2151 of December 13, 2019 on establishing a work program for the development and deployment of electronic systems, provided for by the Customs Code of the Union", available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_014-19#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_014-19#Text) (Accessed 05 March 2023).
5. Karpa, M. (2020), "Competence boundaries of public service institutions in Ukraine", Public Administration and Management: modern scientific discussions: Collective monograph, Baltija Publishing, Riga, Latvia, pp. 168—182. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-022-3-10>.
6. Karpa, M.I. (2018), Rozvytok publichnoi sluzhby v Ukraini: kompetentsijnyj pidkhid [Development of public service in Ukraine: competence approach], LRIDU NADU, L'viv, Ukraine.
7. Karpa, M.I. (2016), "Criteria for public service modeling: methodological aspect", Efektyvnist' derzhavnoho upravlinnia, vol. 4, pp. 227—233.
8. Bashtannyk, V. Goncharuk, N. Zayats, D. Ragimov, F. Boiko, N. and Karpa, M. (2022), "Humanization of public administration in the conditions of transformation processes: European experience for Ukraine", Journal of interdisciplinary research, vol. 12 (1), no. XXV, pp. 60-66, available at: [http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/120125/papers/A\\_09.pdf](http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/120125/papers/A_09.pdf) (Accessed 05 March 2023).  
*Стаття надійшла до редакції 12.03.2023 р.*

Н. В. Іванова,

д. е. н, професор, завідувач кафедри підприємництва і торгівлі,  
Національний університет "Чернігівська політехніка", Чернігів, Україна  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-6622-7310>

С. О. Кононенко,

аспірант, Національний університет "Чернігівська політехніка", Чернігів, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1898-2204>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.168

# РИЗИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНОЇ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ АУТСОРСИНГУ

N. Ivanova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship and Trade, Chernihiv Polytechnic National University, Chernihiv, Ukraine

S. Kononenko,

Postgraduate Student, Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

## RISKS OF ECONOMIC SECURITY IN THE CONTEXT OF GLOBAL DIGITALIZATION OF OUTSOURCING

*У статті розглянуто концепцію економічної безпеки, а також надано авторське визначення категорії "економічна безпека". Авторами сформовано інтегровану систему економічної безпеки, а також розглянуто роль аутсорсингових послуг в процесі забезпечення економічної безпеки. Сформовано умови вибору постачальника аутсорсингових послуг з урахуванням вимог економічної безпеки суб'єкта господарювання. Проаналізовано умови виникнення ризиків корупції та їх вплив на економічну безпеку суб'єктів господарювання. Розглянуто місце та значення державного управління в забезпеченні економічної безпеки, особливості провадження антикорупційної політики як інструменту регулювання взаємовідносин сторін економічної безпеки в умовах активного залучення цифрових технологій та аутсорсингу. Окрему увагу приділено питанням запобігання корупції у контексті тенденцій діджиталізації аутсорсингу. Обґрунтовано важливість цифрової трансформації комунікаційного простору у триаді держава — бізнес — аутсорсер.*

*The article analyzes the concept of economic security, as well as provides the author's definition of the category "economic security". The authors formed an integrated system of economic security, and also considered the role of outsourcing services in the process of ensuring economic security. The conditions for choosing a supplier of outsourcing services have been formed, taking into account the economic security requirements of the business entity. The role of the state in ensuring economic security through the implementation of anti-corruption policy is considered. Particular attention is paid to the issue of corruption prevention in the context of trends outsourcing digitization.*

*Economic security is the basis for ensuring uninterrupted functioning of the enterprise in particular and the state as a whole. At the same time, economic security can be ensured at the state level by the development and implementation of anti-corruption policy, and at the enterprise level by the use of outsourcing services. Taking into account the algorithm of cooperation between the enterprise and the outsourcer can minimize potential risks for the enterprise. However, the issue of digitization needs further research outsourcing for e-commerce companies operating in the online environment.*

*Institutional and infrastructural support has a significant impact on the overall level of economic security of the enterprise. The established legislative framework provides an institutional basis for regulating the activities of the business sector. However, problems of economic security at the state level pose a much greater threat to the functioning of the national economy and ensuring the security of the state as a whole. At the same time, the concept of economic security, both at the level of the enterprise and the state, should be considered from the point of view of the criticality of the consequences and impacts, while at the same time having the basis of ensuring stability and*

*stability in countering external threats in the long term. Close cooperation between all interested parties, starting from the public and private sectors, ending with scientific circles, civil society and international organizations should contribute to solving the issues and problems of ensuring the economic security of the state in general and business structures in particular. From the point of view of the state, manifestations of corruption that lead to a decrease in the efficiency of management and pose a direct threat to the country's security require considerable attention. The main reason for the phenomenon of corruption is the desire of individuals to use their official position to satisfy their own needs.*

*Therefore, the search for tools to reduce the scale of the spread of corruption in order to protect public interests and the state in general, the use of preventive measures, the activation of the activities of institutions, the functioning of an effective legal mechanism, as well as the continuous monitoring of corruption factors should become priority areas of the state anti-corruption policy. The implementation of these tasks is possible, among other things, thanks to the digital transformation of the communication component, as well as the introduction of a third disinterested party.*

*Use of digitized services outsourcing can provide advantages not only to the enterprise, but also to the public administration system as a whole. Also, protect against manifestations of corruption. However, we note that it is necessary to develop a control system that will allow to eliminate potential threats to economic security. Thus, the transfer of non-key business processes can reduce the burden on the business entity, but does not pose a significant threat to economic security, because the company continues to control key strategic business processes.*

*Ключові слова: економічна безпека; система економічної безпеки; забезпечення економічної безпеки; аутсорсинг; цифровізація економіки; діджиталізація; цифрова трансформація; корупція; антикорупційна політика держави.*

*Key words: economic security; system of economic security; ensuring economic security; outsourcing; digitization of the economy; digitization; digital transformation; corruption; anti-corruption policy of the state.*

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

Ефективність діяльності суб'єкта господарювання будь-якого рівня значною мірою залежить від його можливості чинити опір ризикам і загрозам. На мікрорівні проблема економічної безпеки в сучасних реаліях набуває першочергового значення, адже дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку, забезпечуючи при цьому реалізацію поставлених цілей в короткостроковій та довгостроковій перспективах. На макрорівні економічна безпека набуває першочергового значення, адже представляє собою складову національної безпеки. Актуальність дослідження цих аспектів набуває ще більшого значення з урахуванням сучасних тенденцій повсюдного поширення аутсорсингу як способу оптимізації процесів, як у бізнес-середовищі, так й у сфері державного управління. При цьому в працях науковців недостатньо висвітлені потенційні можливості та загрози аутсорсингу саме в контексті економічної безпеки.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання економічної безпеки охоплює широке коло досліджень таких вітчизняних вчених, як Білошкурська Н., Варналій З., Васильців Т., Вашай Ю., Ілляшенко О., Малаховський Ю., Олейніков Є., Паршин Ю., Паршина О., Савченко Ю., Тульчинська С., Франчук В., Фісуненко П.

Ролі аутсорсингу присвятили свої наукові праці Боримська К., Гончарова М., Горова К., Качан О., Кучук А., Матвій І., Морозова Є. та інші. Проте відмітимо недостатнє висвітлення питання ризиків економічної безпеки та їх мінімізації саме в контексті глобальної діджиталізації аутсорсингу.

Незважаючи на значну кількість наявних публікацій, питання появи та мінімізації ризиків економічної безпеки на макро— та мікрорівнях в контексті глобальної діджиталізації аутсорсингу потребує поглибленого вивчення та аналізу. Зазначене визначило тему та мету цієї наукової роботи.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження сутності системи економічної безпеки та її складових на всіх рівнях господарювання, виявлення шляхів мінімізації ризиків економічної безпеки з використанням послуг аутсорсингу в контексті глобальної діджиталізації бізнес-процесів, в тому числі через реалізацію державної політики у цій сфері.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Наразі у науковому полі можна відзначити наявність декількох підходів до дефініції економічної безпеки, а отже, відсутність єдності поглядів у цьому напрямі. Адже визначення, надані різними вченими, ідентифікують концепцію економічної безпеки з різних точок зору. Так, М. Гончарова [1, с. 74] визначає як "стан фірми,

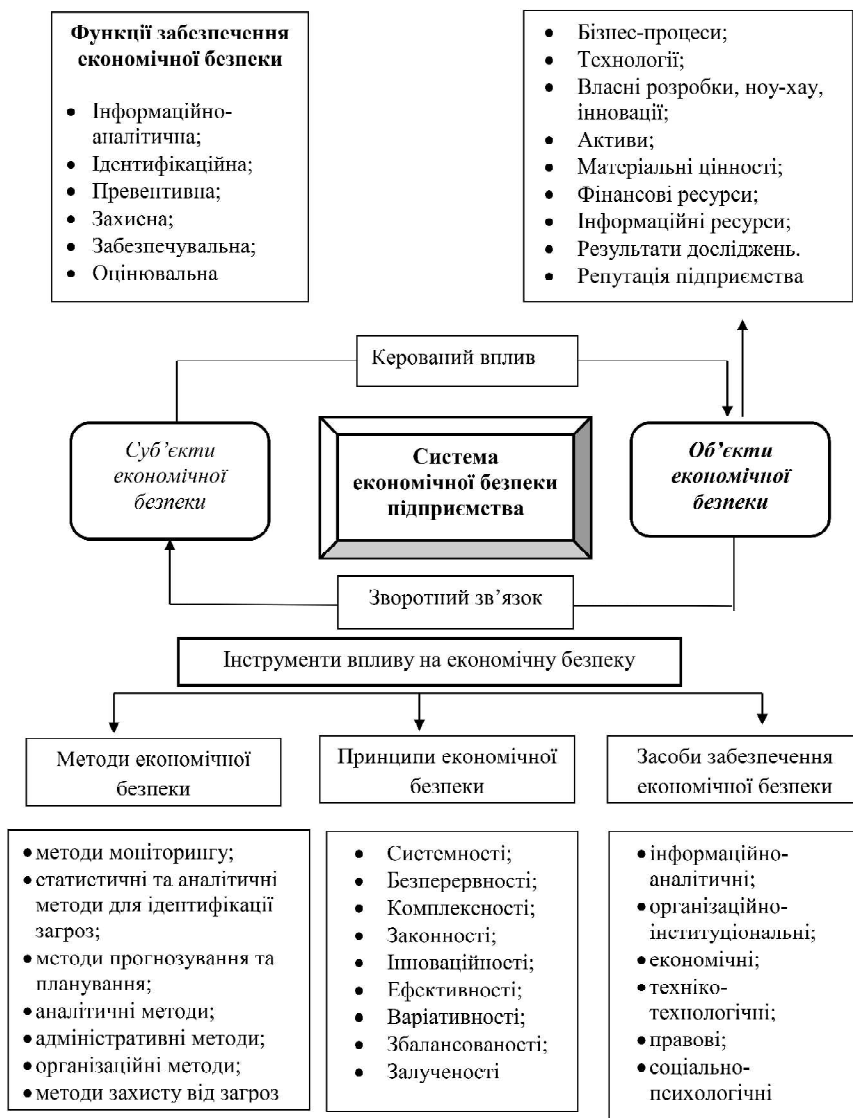


Рис. 1. Інтегрована система економічної безпеки підприємства

Джерело: складено авторами на основі [2; 3].

коли ресурси підприємства, і прибутковість бізнесу дозволяє з певністю прогнозувати стабільність існування та розвитку підприємства на поточному часовому відрізку та в майбутній перспективі", тим самим підкреслюючи здатність підприємства накопичувати економічний потенціал та зберігати його всупереч факторам загрози із зовнішнього середовища. Автори іншого дослідження [2, с. 23] розглядають економічну безпеку з позицій функціонального та захисного підходу, при якому центральне поняття розглядається як "стан функціонування суб'єкта господарювання, за якого забезпечується стабільний розвиток бізнесу, а також наявне ефективне використання всіх видів наявних ресурсів і підприємницьких можливостей, гармонізація бізнес-інтересів (захист прав власності, належні умови функціонування, ідеальна інституційна підтримка), що спрямовані на захист бізнесу від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз і небезпек".

А. Фісуненко [3, с. 23] пропонує застосувати процесний підхід, а саме розглядати як "процес створення умов досягнення достатнього рівня економічної безпеки за рахунок захисту від загроз, що базується на прин-

ципах, функціях, методах і засобах, спрямованих на підвищення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності діяльності підприємства". Є. Морозова та О. Качан [4, с. 217] визначають в якості ключової ознаки здатність до адаптації, зберігаючи при цьому основні властивості, підкреслюючи, що економічна безпека проявляється як "здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечуючи досягнення конкурентних переваг у динаміці".

Узагальнюючи існуючі дослідження та з урахуванням сучасних тенденцій глобалізації, які певною мірою розмивають та суттєво розширюють межі функціонування суб'єктів господарювання, ми пропонуємо термін "економічна безпека" розглядати як такий стан суб'єкта будь-якого рівня господарювання, за якого він здатний нівелювати внутрішні та зовнішні загрози і ризики свого існування у короткостроковому та довгостроковому періодах на основі принципів і методів стійкого цілеспрямованого функціонування та сталого розвитку.

Ризики економічної безпеки класифікуються за наступними критеріями: за видами діяльності підприємства; залежно від можливого результату; за сферою походження; за причинами виникнення; за ступенем обґрунтованості прийняття ризику; за відповідністю допустимим межам; за ступенем впливу під час

реалізації ризику; за можливістю [5]. Однак, незалежно від походження ризиків, пошук шляхів управління і мінімізації ризиків зумовлює пошук шляхів забезпечення економічної безпеки підприємства, що представляє собою "сукупність необхідних взаємопов'язаних елементів, діяльність яких спрямована на протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам з метою захисту корпоративних економічних інтересів та створення безпечних умов розвитку" [6]. Це зумовлює необхідність використання системного підходу до розуміння сутності економічної безпеки підприємства. Так, у роботі [6, с. 56] автори визначають систему економічної безпеки як "організовану сукупність взаємопов'язаних елементів (суб'єктів, об'єктів, функціональних складових, умов та критеріїв) управлінської інфраструктури підприємства націлених на реалізацію основної мети управління економічною безпекою підприємства, вираженою у забезпеченні стабільного та ефективного розвитку підприємства, нейтралізації та елімінації ключових загроз внутрішньої організації та зовнішнього джерела походження".

На рисунку 1 представлено систему економічної безпеки, сформовану авторами, яка наочно ілюструє

процес забезпечення економічної безпеки підприємства.

Сформованій системі притаманна можливість отримання зворотного зв'язку стосовно стану об'єктів економічної безпеки, що можуть піддаватися негативному впливу та загрозам з боку зовнішнього середовища. Водночас діяльність підприємства базується на специфічних системних принципах, що дає змогу залучати наявні засоби забезпечення економічної безпеки та методичний інструментарій її прогнозування, оцінки та захисту.

Інтегрована система економічної безпеки підприємства також надає можливість планувати діяльність, здійснювати моніторинг середовища стосовно відношення до об'єктів економічної безпеки. За допомогою здатності системи до зворотного зв'язку відбувається виявлення та здійснення заходів щодо реагування на загрози, а також контроль та вдосконалення системи [8].

Інституціональна та інфраструктурна підтримка чинить суттєвий вплив на загальний рівень економічної безпеки підприємства. Так, сформована законодавча база дає інституціональну основу для регламентування діяльності підприємницького сектору. Однак, на нашу думку, проблеми економічної безпеки на державному рівні становлять значно більшу загрозу для функціонування національної економіки та забезпечення безпеки держави в цілому. При цьому концепція економічної безпеки як на рівні підприємства, так і держави, повинна розглядатися з точки зору критичності наслідків та впливів, водночас маючи за основу забезпечення стабільності та стійкості в протидії зовнішній загрозам у довгостроковому періоді. Тісна співпраця між усіма зацікавленими сторонами, починаючи від державного та приватного секторів, закінчуючи науковими колами, громадянським суспільством та міжнародними організаціями повинна сприяти вирішенню питань та проблем забезпечення економічної безпеки держави в цілому та підприємницьких структур зокрема [8]. Значної уваги з точки зору держави потребують корупційні прояви, що призводять до зниження ефективності управління та несуть пряму загрозу безпеці країни [15]. Згідно зі Стратегією економічної безпеки України на період до 2025 року, корупція визначена як одна із загроз у сфері інвестиційно-інноваційної безпеки [15]. Основною причиною виникнення явища корупції прагнення особових осіб використати службове положення для задоволення власних потреб. Побудова ділових відносин між посадовцями та представниками бізнесу задля досягнення особистих цілей, оминаючи правове регулювання; вкорінення бюрократичного механізму у державних структурах; недосконалість нормативно-правової бази, а також надмірний податковий та адміністративний тиск на суб'єктів підприємництва являють собою причини виникнення корупційних явищ.

Тому пошук інструментів для зменшення масштабів поширення корупції з метою захисту суспільних інтересів та держави загалом, використання превентивних

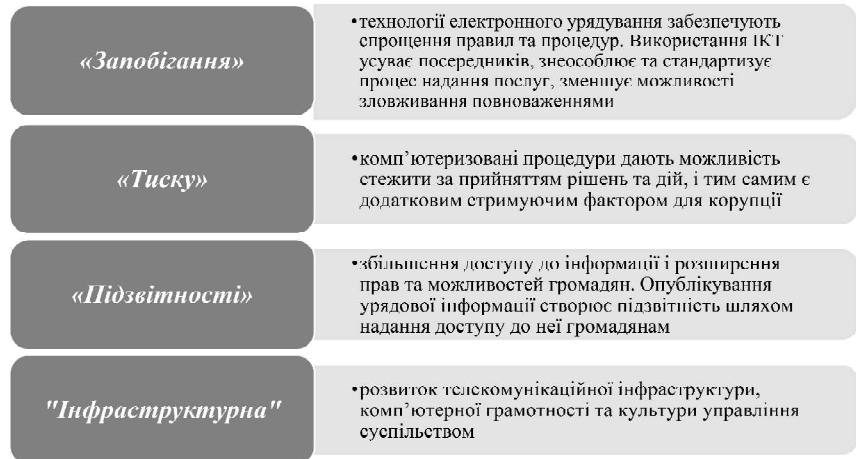


Рис. 2. Антикорупційні стратегії на основі цифрової трансформації

Джерело: сформовано автором на основі [19].

заходів, активізація діяльності інститутів, функціонування дієвого правового механізму, а також безперервний моніторинг корупційних чинників мають стати пріоритетними напрямками державної антикорупційної політики [10]. При цьому антикорупційна політика повинна здійснюватися на основі принципів об'єктивності, ефективності, компетентності, пріоритетності, прозорості та ситуаційності [11].

Стратегічна основа боротьби з корупцією повинна враховувати наступні складові:

- чітке визначення завдань, відповідальності, термінів, очікуваних результатів та координація виконання, за якого стратегія направлена одночасно і на вдосконалення загальної антикорупційної системи та її мінімізацію у найбільш пріоритетних сферах з подальшою розробкою "дорожньої карти" реалізації стратегії;
- робота над пріоритетними напрямками, визначеними громадянами, бізнесом, суспільством, де корупційний вплив є найбільшим зі розробкою та реалізацією комплексу заходів з протидії корупції [12].

Ефективним засобом нівелювання корупційних ризиків, який вже довів свою дієвість у багатьох країнах світу, є цифрова трансформація взаємовідносин між суб'єктами господарювання у сфері бізнесу та державою у частині надання державних послуг. Саме це середовище взаємодії є одним з ризикових з точки зору виникнення корупції, а відтак, і порушення економічної безпеки учасників. У питаннях електронного урядування та електронної демократії Україною останніми роками здійснено суттєвий прорив та напрацьовано практику реалізації електронної комунікації з громадянами та бізнесом у сфері державного консультування і послуг. Розроблено та впроваджено нові сервіси, котрі забезпечують активне використання цифрових технологій та нівелюють вплив суб'єктивного фактору, а отже мінімізують корупційні ризики.

У роботі [19] на основі аналізу закордонного досвіду виділено основні антикорупційні стратегії на основі цифрової трансформації урядування та демократії для країн для України (рис. 2).

Наступним інструментом забезпечення економічної безпеки як на рівні підприємства, так і держави, є передача бізнес-процесів на аутсорсинг. На сьогодні значна





**Рис. 3. Стратегічний потенціал процесів підприємства при використанні аутсорсингових послуг**

Джерело: сформовано автором на основі [4].

кількість підприємств використовує послуги аутсорсингу у своїй діяльності. Сутність концепції аутсорсингу проявляється у передачі бізнес-процесів, які традиційно виконувалися всередині самого підприємства, сторонній компанії, що має необхідні компетенції на довгостроковій перспективі, орієнтоване на результат [4; 13]. Розрізняють ІТ-аутсорсинг, виробничий аутсорсинг, аутсорсинг бізнес проектів та аутсорсинг у сфері послуг [9].

Серед основних переваг використання аутсорсингу можна виділити здатність підприємства зосередитися на першочергових питаннях та пріоритетних напрямках діяльності, при цьому спеціалізовані питання передаються на розгляд висококваліфікованих спеціалістів, що знижує необхідність підприємства у підтримці великого штату співробітників. При цьому якісний результат діяльності аутсорсингових компаній нівелює витрати підприємства на їх залучення, тим самим загалом знижуючи рівень загальних витрат підприємства. Таким чином, підвищення рівня керованості підприємства, зменшення кількості непрофільних функцій, оптимізація розміру підприємства є тими перевагами, що спонукають обирати послуги аутсорсингових компаній [13]. Тому можна стверджувати, що аутсорсинг здатен стати інструментом стратегічного управління діяльності підприємства.

Значного поширення набуває здійснення аутсорсингу дистанційними способами за допомогою інформаційних технологій, особливо серед підприємств, які провадять діяльність в онлайн бізнес-середовищі. Продуктивність надання аутсорсингових послуг, що здійснюється за рахунок діджиталізації дозволяє підприємствам надавати якісні послуги, забезпечуючи цільові показники ефективності, що підтверджується дослідженнями Everest Group, де понад 70% компаній зі списку Fortune 500 використовують моделі аутсорсингу для своїх фінансових і бухгалтерських операцій [15]. До бізнес-процесів, які можна переносити на дистанційний аутсорсинг, можна віднести: узгодження договорів, реєстрації угод, проведення закупівель, запровадження ефективної логістики процесів, організації бухгалтерського обліку, координації дій з партнерами, запровадження постійного моніторингу взаємозв'язків з клієнтами, а також технічної підтримки бізнесу [17].

При цьому підвищується роль інформаційної безпеки, що передбачатиме, у тому числі: управління системами захисту від кібератак; управління антивірусними

системами, між мережевими екранами, системами збору та обробки інформації про інциденти, аутентифікації і авторизації [18].

Однак думки науковців щодо ролі аутсорсингу та його відношення економічної безпеки підприємства розділилися. Так, частина науковців [1-2, 4, 18] підтримують використання послуг аутсорсингу та підкреслюють його позитивну роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства, висловлюючи припущення про можливість аутсорсингу стати базисом для стратегії виживання організації. При цьому частина авторів [8], вважають, що передача окремих бізнес-процесів сторонній організації здатна поставити під загрозу систему економічної безпеки підприємства. Це пояснюється, перш за все, складністю координації діяльності аутсорсингової фірми підприємством-замовником, проблемою моніторингу та контролю, а також загрозою захисту персональних даних [14].

Автори цієї статті погоджуються з думкою, що використання послуг аутсорсингу здатне надати суттєві переваги підприємству, проте зазначимо, що необхідно розробити систему контролю, котра дозволить нівелювати потенційні загрози економічній безпеці. Так, передача неключових бізнес-процесів здатна знизити навантаження з підприємства, проте не приносить значної загрози економічній безпеці, адже підприємство продовжує контролювати ключові стратегічні бізнес-процеси. Типова класифікація бізнес-процесів підприємства в залежності від їх стратегічного потенціалу представлена на рисунку 3.

Як можна побачити, група тактичних рішень, представлена процесами створення продукту чи послуги, або виробництва продукції, може переноситися на аутсорсинг, проте група стратегічних та суперстратегічних рішень повинна залишатися під керівництвом підприємства. Після вибору бізнес-процесів, які можуть бути передані на аутсорсинг, необхідно продумати процедуру передачі цих бізнес-процесів. При цьому корисним може бути наступний алгоритм: встановлення цілей, яких хоче досягти підприємство при використанні послуг аутсорсингу; вибір аутсорсера; укладання договору між сторонами; управління процесом здійснення аутсорсингу; здійснення контролю якості надаваних аутсорсером послуг. Варто зазначити, що у процесі складання договору необхідно зазначити, що сторона що надає аутсорсингові послуги, приймає на себе матеріальну відповідальність межах договору за результатами наданих послуг. При цьому відповідальність може бути передбачена як у вигляді відшкодування збитку (враховуючи упущену вигоду), так і штрафів [13].

Договір також повинен регламентувати межі діяльності аутсорсингових компаній, їх обов'язки, при чому може бути передбачено укладання додаткових угод, наприклад, Договору про нерозголошення комерційної таємниці. При цьому, як зазначається у дослідженні [13, с. 62], відсутність чітко прописаних законодавчих норм щодо можливості притягати аутсорсингові компанії до відповідальності за поширення інформації або використання її в інтересах третіх осіб створює середовище,

за якого лише спільно підписані між учасниками аутсорсингового договору заяви щодо конфіденційності інформації створюють умови низького рівня ризику.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Економічна безпека є базисом забезпечення безпечності функціонування підприємства зокрема та держави в цілому. При цьому на рівні держави економічна безпека здатна забезпечуватися розробкою та впровадженням антикорупційної політики, а на рівні підприємства — використанням послуг аутсорсингу. Врахування алгоритму співпраці підприємства та аутсорсера здатне мінімізувати потенційні ризики для підприємства. Однак подальших досліджень потребують питання діджиталізації аутсорсингу для підприємств електронної комерції, які здійснюють діяльність в онлайн-середовищі.

### Література:

1. Гончарова М. Аутсорсинг як інструмент забезпечення економічної безпеки. Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах ринкового середовища: VI Всеукр. науково-практ. конф.: тези доп., м. Дніпропетровськ, 24 берез. 2015 р. Дніпропетровськ, 2015. С. 74—76. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/60049/5/GoncharovaM.pdf> (дата звернення: 19.02.2023).
2. Onyshchenko S., Maslii O., Ivaniuk B. The impact of the external environment on the economic security of Ukrainian business. Науковий журнал "Економіка і регіон". 2020. Т. 1, № 76. С. 22-29. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2020.1\(76\).1914](https://doi.org/10.26906/EiR.2020.1(76).1914) (дата звернення: 19.02.2023).
3. Фісуненко П. А. Забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, принципи, функції, методи, засоби. Економічний простір. 2019. № 152. С. 176—203. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/152-15> (дата звернення: 19.02.2023).
4. Морозова Є.П., Качан О.М. Особливості використання аутсорсингу з метою підвищення економічної безпеки підприємства. Комунальне господарство міст. 2012. № 104. С. 216—220. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/25734/1/216-220%20Морозова%20ЄП.pdf> (дата звернення: 19.02.2023).
5. Василішин С. Ризики економічної безпеки в системі обліково-аналітичного забезпечення управління підприємствами. Проблеми системного підходу в економіці: бухгалтерський облік, аналіз та аудит. 2019. Т. 3, № 71. С. 178—183.
6. Франчук В.І. Особливості організації системи економічної безпеки вітчизняних акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки: монографія. Львів: Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2010. 440 с.
7. Тульчинська С. О., Солосіч О. С., Чорній В. В. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 54—58. URL: DOI: 10.32702/2306-6814.2021.9.54 (дата звернення: 19.02.2023).
8. Малаховський Ю., Онофрійчук О., Кулішова О. Економічна безпека підприємницьких структур в умовах діджиталізації. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2020. Т. 5, № 38. С. 263—272. URL: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=974242> (дата звернення: 19.11.2022).
9. Попело О., Іванова Н. Формування та реалізація антикорупційної політики в контексті забезпечення економічної безпеки держави. Проблеми і перспективи економіки та управління, 3(27), С. 29—36. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3\(27\)-29-36](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3(27)-29-36)
10. Гбур З. В. Фактори впливу корупції на економічну безпеку та шляхи їх вирішення. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 21. С. 77—81. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5777&i=16> (дата звернення: 19.02.2023).
11. Samiilenko, H., Ivanova, N., Shaposhnykova, I., Vasylichenko, L., Solomakha, I., Povna, S. (2021). Corruption as a Threat to Economic Security of the Country. International Journal of Computer Science and Network Security, 21 (12), 316—322. URL: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.44>
12. Боримська К. П. Використання аутсорсингових послуг: загроза забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації. 2013. № 1. С. 57—68. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/2181/1/8.pdf> (дата звернення: 19.02.2023).
13. Кучук А.О. Ризики використання аутсорсингу для економічної безпеки суб'єктів господарювання України. Економіка та суспільство. 2021. № 24. С. 1—6. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-45> (дата звернення: 19.02.2023).
14. Діджиталізація аутсорсингу: як по-новому вирішувати звичні завдання. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/openmind/20188945-didzhitalizaciya-aoutsorsingu-yakro-novomu-virishuvati-zvichni-zavdannya> (дата звернення: 19.02.2023).
15. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року "Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року": Указ Президента України від 11.08.2021 р. № 347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text> (дата звернення: 19.02.2023).
16. Паршина О. А., Паршин Ю. І., Савченко Ю. В. Економічна безпека в умовах діджиталізації: сучасний стан та перспективи розвитку інформаційного суспільства. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2019. № 2. С. 167—174. URL: <https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2019/11/2-19-ua/31.pdf> (дата звернення: 19.02.2023).
17. Аутсорсинг інформаційної безпеки — MO Group. MO Group — From Protection to Security. URL: <https://www.mogroup.com.ua/?p=399> (дата звернення: 19.02.2023).
18. Ілляшенко О. В. Детермінанти системи економічної безпеки підприємств. Економічна безпека. 2015. Т. 5/6, № 25. С. 4—7.
19. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Частина 5: Інструменти електронного

урядування та електронної демократії у запобіганні корупції в органах публічної влади / [Ю. Б. Пігарев, І. С. Куспляк, В. М. Дрешпак]. К.: ФОП Москаленко О. М., 2017. 58 с.

References:

1. Honcharova, M. (2015), "Outsourcing as a tool to ensure economic security", *Problemy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv v umovakh rynkovoho seredovyscha* [Problems of increasing the competitiveness of enterprises in the conditions of the market environment: material of VI All-Ukrainian. scientific and practical conference], Dnipropetrovsk, Ukraine, pp. 74-76, available at: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/60049/5/GoncharovaM.pdf> (Accessed 25 Feb 2023).

2. Onyshchenko, S., Maslii, O. Ivaniuk, B. (2020), "The impact of the external environment on the economic security of Ukrainian business", *Naukovyi zhurnal "Ekonomika i rehion" "Economics and Region"*, vol. 1(76), pp. 22—29. [https://doi.org/10.26906/EiR.2020.-1\(76\).1914](https://doi.org/10.26906/EiR.2020.-1(76).1914)

3. Fisunen, P. A. (2019), "Ensuring Economic Security Of The Enterprise: Essence, Principles, Functions, Methods, Means", *Ekonomichniy prostir — Economic space*, vol. (152), pp. 176—203. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/152-15>.

4. Morozova E., and Kachan, O. (2012), "Peculiarities of using outsourcing to increase the economic security of the enterprise", *Komunalne hospodarstvo mist — Communal management of cities*, vol. (104), pp. 216—220, available at: <https://eprints.kname.edu.ua/25734/1/216-220%20Morozova%20ЄП.pdf> (Accessed 25 Feb 2023).

5. Vasylyshyn, S. (2019), "Risks of economic security in the system of accounting and analytical support for enterprise management", *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi: bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt — Problems of the systemic approach in economics: accounting, analysis and auditing*, vol. (3 (71)), pp. 178—183.

6. Franchuk, V.I. (2010), *Osoblyvosti orhanizatsii systemy ekonomichnoi bezpeky vitchyznianykh aktsionernykh tovarystv v umovakh transformatsiinoi ekonomiky: monohrafiia* [Peculiarities of the organization of the system of economic security of domestic joint-stock companies in the conditions of the transformational economy: monograph], Lviv. state University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine.

7. Tulchynska, S., Solosich, O. and Chornii, V. (2021), "The influence of digitalization of management processes on the economic security system of the enterprise", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid — Investments: practice and experience*, vol. (9), pp. 54—58. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.9.54.

8. Malakhovskiy, Yu., Onofriychuk O., and Kulishova, O. (2020), "Economic security of business structures in the conditions of digitalization", *Tsentrálnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky — Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, vol. (5(38)), pp. 263—272, available at: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=974242> (Accessed 25 Feb 2023).

9. Popelo, O. and Ivanova, N. (2021), "Formation And Implementation Of Anti-Corruption Policy In The Context

Of Ensuring The Economic Security Of The State", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia — Problems and Prospects of Economics and Management*, vol. 3 (27), pp. 29—36. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3\(27\)-29-36](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3(27)-29-36)

10. Hbur, Z. (2017), "Factors of influence of economic security corruption and ways for their solution", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid — Investments: practice and experience*, vol. (21), 77—81. <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5777&i=16>.

11. Samiilenko, H., Ivanova, N., Shaposhnykova, I., Vasylychenko, L., Solomakha, I. and Povna, S. (2021), "Corruption as a Threat to Economic Security of the Country", *International Journal of Computer Science and Network Security*, vol. 21 (12), pp. 316—322. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.44>

12. Borymska, K. P. (2013), "The use of outsourcing services: a threat to ensuring the financial and economic security of enterprises", *Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt: problemy teorii, metodolohii, orhanizatsii — Accounting, analysis and audit: problems of theory, methodology, organization*, vol. (1), pp. 57—68, available at: <http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/2181/1/8.pdf> (Accessed 25 Feb 2023).

13. Kuchuk, A. (2021), "Risks Of Using Outsourcing For The Economic Security Of Business Entities In Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and society*, vol. (24), pp. 1—6. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-45>

14. Belians'kyj, D. (2018), "Digitization of outsourcing: how to solve common tasks in a new way", *Mind.ua*, available at: <https://mind.ua/openmind/20188945-didzhitalizaciya-outsorsingu-yak-po-novomu-virishuvati-zvichni-zavdannya> (Accessed 25 Feb 2023).

15. President of Ukraine (2021), Decree "On the Economic Security Strategy of Ukraine for the period until 2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text> (Accessed 25 Feb 2023).

16. Parshina, O. A., Parshin, Yu. I. and Savchenko, Yu. V. (2019), "Economic security in the conditions of digitalization: the current state and prospects for the development of the information society", *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnogo universytetu vnurishnikh sprav — Scientific Bulletin of the Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*, vol. 2, pp. 167—174, available at: <https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2019/11/2-19-ua/31.pdf> (Accessed 25 Feb 2023).

17. MO Group (2018), "Outsourcing of information security", available at: <https://www.mogroup.com.ua/?p=399> (Accessed 25 Feb 2023).

18. Ilyashenko, O. V. (2015), "Determinants of the system of economic security of enterprises", *Ekonomichna bezpeka — Economic security*, vol. (5/6 (25)), pp. 4—7.

19. Pigarev, Yu. B. Kusplyak, I. S. and Dreshpak, V. M. (2017), *Elektronne uriaduvannia ta elektronna demokratsiia* [E-governance and e-democracy: training. help.: at 15 vol.], Chastyna 5: Instrumenty elektronnoho uriaduvannia ta elektronnoi demokratsii u zapobihanni koruptsii v orhanakh publichnoi vlady [Part 5: Tools of e-governance and e-democracy in preventing corruption in public authorities], FOP Moskalenko O.M., Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 08.03.2023 р.*

УДК 351.852 (477.86)

*В. М. Тимків,*

*к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,*

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6160-1892>*

*М. Д. Задорожна,*

*здобувач ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління*

*та адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7811-0483>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.175

# НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ МУЗЕЙНОЇ СПРАВИ В УКРАЇНІ (ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ МУЗЕЇВ В ІВАНО-ФРАНКІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ)

*V. Tymkiv,*

*PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Management*

*and Administration, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*

*M. Zadorozhna,*

*Postgraduate student of Public Administration,*

*Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*

**NORMATIVE AND LEGAL REGULATION OF MUSEUM AFFAIRS IN UKRAINE (ACCORDING TO THE RESULTS OF THE ACTIVITIES OF MUSEUMS IN THE IVANO-FRANKIVSK REGION)**

*Актуальною проблемою залишається розвиток та збереження історико-культурної спадщини України. Музейна справа є основною сферою, яка передбачає: наукове вивчення, комплектування, збереження, охорону, використання, консервацію, музеєфікацію, реставрацію, експонування, популяризацію культурних цінностей та об'єктів культурної спадщини України.*

*Міжнародні і національні законодавчі та нормативно-правові акти — регулюють суспільні відносини у сфері музейної справи, а також визначають економічні, правові та соціальні засади збереження Музейного фонду України; створення, діяльність і ліквідацію всіх видів музеїв України; формування наукової та культурно-освітньої діяльності про використання об'єктів матеріальної та духовної культури, що мають історичне, етнографічне, художнє, наукове значення тощо.*

*На основі поточного архіву управління культури національностей та релігій Івано-Франківської обласної державної адміністрації, авторами розглянуто стан музейної справи області.*

*The development and preservation of the historical and cultural heritage of Ukraine remains an urgent problem. Museum work is the main field that involves: scientific study, collection, preservation, protection, use, conservation, museification, restoration, exhibition, popularization of cultural values and objects of cultural heritage of Ukraine.*

*International and national legislative and normative legal acts — regulate public relations in the field of museum affairs, as well as determine the economic, legal and social principles of preservation of the Museum Fund of Ukraine; creation, operation and liquidation of all types of museums of Ukraine; formation of scientific and cultural and educational activities on the use of objects of material and spiritual culture that have historical, ethnographic, artistic, scientific significance, etc.*

*On the basis of the current archive of the Department of Culture of Nationalities and Religions of the Ivano-Frankivsk Regional State Administration, the authors reviewed the state of museum affairs in the region.*

*In accordance with Article 1 of the Law of Ukraine "On Museums and Museum Matters", the Museum Fund of Ukraine means a set of individual museum objects, museum collections, museum collections, both on the territory and outside the borders of the state, which are the property of Ukraine or are subject to return to Ukraine. In turn, "a museum object is a cultural value, the quality or special features of which make its preservation, study and public presentation necessary for society." The list of cultural values is given in the Law of Ukraine "On export, import and return of cultural values".*

*As stated in the preamble, the effect of this Law extends to all types of museums and reserves regarding their museification, accounting, storage and use, protection, conservation, restoration of museum objects, museum collections and objects of museum importance.*

*Articles 26, 28 and 29 of the Law determine the mechanism of museum management and the directions of interaction of public authorities in this process. The end result of which is the preservation of the Museum Fund of Ukraine as an integral part of cultural heritage, which entails many challenges and tasks not only for the museum sphere, but also for authorities and society in general.*

*The issue of transformation of the national museum policy to the regional level, the 10 directions of which are defined by Article 3 of the above-mentioned law, became especially relevant in the conditions of the war.*

*Ключові слова: музейна справа, музей, охорона музеїв, культурні цінності, музейний предмет, Музейний фонд України, нормативно-правове регулювання.*

*Key words: museum case, museum, protection museums, cultural values, museum object, Museum fund of Ukraine, normative and legal regulation.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Відповідно до статті 1 Закону України "Про музеї та музейну справу" під Музейним фондом України розуміється сукупність окремих музейних предметів, музейних колекцій, музейних зібрань, як на території так і за межами держави, що є власністю України, або підлягають поверненню в Україну. У свою чергу, "музейний предмет — культурна цінність, якість або особливі ознаки якої роблять необхідним для суспільства її збереження, вивчення та публічне представлення" [10]. Перелік культурних цінностей подано у Законі України "Про вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей" [6].

Як сказано у преамбулі, дія цього Закону [10] поширюється на всі види музеїв та заповідників щодо їх музеїфікації, обліку, зберігання та використання, охорони, консервації, реставрації музейних предметів, музейних колекцій та предметів музейного значення.

Статті 26, 28 та 29 Закону визначають механізм управління музеями та напрями взаємодії органів публічної влади у цьому процесі. Кінцевим результатом якого є збереження Музейного фонду України, як невід'ємної складової культурної спадщини, що тягне за собою безліч викликів та завдань не тільки для музейної сфери, а й для органів влади та суспільства загалом [10].

Особливої актуальності питання трансформації національної музейної політики на регіональний рівень, 10 напрямів якої визначає стаття 3 вищезазначеного закону, набули в умовах війни [10].

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми розвитку музейної справи в Україні, у контексті розвитку охорони культурної спадщини аналізують правознавці, серед них: Курило Т., Міненко Л., Усенко О., Худoley О., Юринець Л., Мазур Т. — у своїх

дослідженнях встановлює, що загалом пам'яткоохоронне законодавство України відповідає основним міжнародним нормам, проте потребує подальшого удосконалення [4].

Стан державного управління охороною культурної спадщини досліджують Древаль Ю., Холодок В. та інші. Існує достатня кількість галузевих посібників та наукових статей із музеєзнавства, де подається правова основа музейної діяльності.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Перегляд нормативно-правової бази України у сфері музейної справи. Характеристика механізмів управління та результатів діяльності музеїв розташованих в Івано-Франківській області.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Більше десяти законів України унормовують діяльність у музейній сфері, що базуються на Конституції України та інших нормативно-правових актах. Проте, якщо міжнародними договорами, ратифікованими Верховною Радою України, встановлено інші правила, то застосовуються правила міжнародного договору.

Закон України "Про культуру" від 14.12.2010 № 2778-VI загалом регулює діяльність музейної справи, колекціонування. Стаття 16 Закону надає повноваження органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування забезпечити збереження музейного фонду України. Стаття 20 регламентує, що пам'ятки державної частини Музейного фонду України — не підлягають приватизації [9].

Закон України "Про музеї та музейну справу" від 29.06.1995 року № 249/95-ВР визначає основні напрями функціонування музейної справи, засади діяльності

держави і суспільства щодо неї. Відповідно до статті 3 Закону визначено основні напрями національної музейної політики: "збереження та державна підтримка Музейного фонду України; повернення в Україну культурних цінностей народу, які знаходяться за її межами; забезпечення соціально-економічних, правових і наукових умов для ефективної діяльності музеїв; сприяння формуванню сучасної інфраструктури музейної справи; підтримка і розвиток мережі музеїв; забезпечення підготовки та підвищення фахової кваліфікації музейних кадрів, їх правовий і соціальний захист; бюджетне фінансування (у тому числі на дольових засадах) і пріоритетне матеріально-технічне забезпечення розробки і реалізації державних, регіональних і місцевих програм розвитку музейної справи; забезпечення охорони музеїв; підтримка фундаментальних і прикладних наукових досліджень, пов'язаних з музейною справою; сприяння міжнародному співробітництву в галузі музейної справи" [10].

Кабінетом Міністрів України затверджено перелік музеїв та заповідників, в яких зберігаються музейні предмети, що є державною власністю і належать до державної частини Музейного фонду України. Він налічує 651 окрему юридичну особу [7].

Положення "Про музейний фонд України" затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 20.07.2000 № 1147 "визначає порядок формування Музейного фонду України, порядок обліку музейних предметів, музейних колекцій, музейних зібрань, забезпечення їх охорони, збереження і використання. Положення діє на всі види музеїв передбачені статтею 6 Закону України "Про музеї та музейну справу" і заповідники, у яких зберігаються музейні предмети та музейні колекції Музейного фонду України [8].

Стаття 7 Закону регламентує створення музеїв будь-яких форм власності, передбачених законом. "Засновниками можуть виступати відповідні органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, юридичні та фізичні особи.

Музеї є юридичними особами, крім тих, що створюються і діють у складі підприємств, установ, організацій та закладів освіти" [10].

Також в Україні діють громадські музеї, проте, у Законі України така форма музейного закладу згадана лише один раз у статті 10 "У разі ліквідації музеїв, що засновані на державній і комунальній формах власності, порядок подальшого використання їх музейних зібрань визначає засновник за погодженням з центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сферах культури та мистецтв. У разі ліквідації підприємства, установи та організації, при (у складі) яких діють музеї, а також у разі ліквідації музеїв, які діяли на громадських засадах, їх музейні зібрання та колекції асортиментних кабінетів, окремі предмети музейного значення, придбані за кошти державного та місцевих бюджетів, передаються до відповідних профільних музеїв у порядку, передбаченому Положенням про Музейний фонд України. У разі ліквідації музеїв, заснованих на приватній формі власності, переважно не право на придбання музейних зібрань за інших рівних умов має держава" [10].

Стаття 8 Закону обумовлює статут (положення музею). Проте, наразі немає типового положення для

відомчих та громадських музеїв. Останнє "Типове положення про музей, що працює на громадських засадах в УРСР", прийняте ще у 1990 році, відповідно ним продовжують користуватися музеї, що діють на громадських засадах і музеї, що діють у складі підприємств, установ, організацій. Згадане положення не відповідає сучасним нормам та вимогам діючого законодавства та спричиняє негативні наслідки для розвитку музеїв даної категорії.

Відповідно до цього Закону, формування та реалізацію державної політики у сфері музейної справи здійснює Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сферах культури та мистецтв. Окрім організаційно-методичного керівництва; контролю за діяльністю музеїв; здійснення повноважень, визначених законами та покладеними на нього актами Президента України тощо, Міністерство культури та інформаційної політики формує вимоги для державного статистичного обліку музеїв, створених на території України, до прикладу, Міністерством культури та інформаційної політики видано наказ "Про затвердження форми звітності № 4-ф (річна) "Звіт про дорожочинні метали і коштовне каміння, що містяться в музейних предметах" (адміністративні дані) та Інструкції щодо її заповнення" від 27.08.2007 № 50.

"Місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування здійснюють керівництво музеями, що перебувають у сфері їх управління та несуть відповідальність за їхнє матеріально-технічне та фінансове забезпечення.

Керівники державних та комунальних музеїв призначаються на посаду шляхом укладення з ними контракту на п'ять років за результатами конкурсу.

Музеї мають право створювати органи самоврядування: вчені, наглядові, методичні, музейно-педагогічні, художні, реставраційні та інші ради, залучаючи до їх діяльності фахівців різного профілю" [10].

Закон України "Про вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей" від 21.09.1999 року № 1068-XIV визначає порядок вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей всіх форм власності та є обов'язковим до виконання для всіх фізичних та юридичних осіб на території України.

Контроль та забезпечення державної політики за вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей здійснює центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у даній сфері.

Відповідно до статті 3 Закону культурними цінностями України є: "створені на території України громадянами України; створені на території України іноземцями чи особами без громадянства, які постійно проживають або проживали на території України; виявлені на території України; ввезені на територію України, придбані археологічними, археографічними, етнографічними, науково-природничими та іншими експедиціями за згодою відповідних органів країни походження цих цінностей; ввезені на територію України, придбані в результаті добровільного обміну; ввезені на територію України, отримані в дарунок або законно придбані за згодою відповідних органів країни походження цих цінностей; незаконно вивезені культурні цінності України, що перебувають за межами її території; евакуйовані

з території України під час війн та збройних конфліктів і не повернуті назад; тимчасово вивезені з території України і не повернуті в Україну; переміщені на територію України внаслідок Другої світової війни, як часткова компенсація за заповідяні окупантами збитки".

Стаття 4 подає перелік культурних цінностей, що підлягають поверненню в Україну: незаконно вивезені з території України; евакуйовані з території України під час війн та збройних конфліктів і не повернуті назад; тимчасово вивезені з території України і не повернуті в Україну [6].

В Івано-Франківській області музейні заклади діють на підставі діючої нормативно-правової бази та займаються науково-дослідною, культурно-освітньою, експозиційною, фондовою, видавничою, реставраційною, пам'яткоохоронною діяльністю та комплектуванням музейних зібрань.

Відповідно до профілю музею, працівники проводяться вивчення природи, історії та мистецтва області, роблять етнографічні розвідки, беруть участь в археологічних розкопках, долучаються до пам'яткоохоронних заходів.

Станом на 01.01.2023 року на території Івано-Франківської області діють: Національний Заповідник "Давній Галич" у складі якого діє 3 музеї (підпорядкований — МКІПУ); Музей "Герої Дніпра" — філія Національного військово-історичного музею України (підпорядкований — МОУ); 28 музеїв юридичних осіб комунальної форми власності (підпорядковані — місцевим органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування) у структурі яких знаходиться 22 музеї-філіали; музеї, що діють на громадських засадах та музеї, що діють у складі підприємств, установ, організації.

Івано-Франківська обласна державна адміністрація є місцевим органом виконавчої влади, у її структуру входить управління культури, національностей та релігій (далі — Управління), яке підпорядковане голові обласної державної адміністрації, а організаційно-методично — Міністерству культури та інформаційної політики України. У своїй діяльності управління керується Конституцією України, законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства культури та інформаційної політики України, розпорядженнями обласної державної адміністрації, рішеннями обласної ради та Положенням, затвердженим розпорядженням облдержадміністрації від 17.04.2019 № 158.

Забезпечення реалізації державної політики у сфері культури, з питань охорони культурної спадщини, національної музейної політики належить до основних завдань Управління.

Управлінням здійснюється контроль за збереженням і переміщенням культурних цінностей, включених до Державного реєстру національного культурного надбання, Музейного фонду і Національного архівного фонду; сприяє зміцненню матеріально-технічної бази підпорядкованих музейних закладів, що належать до комунальної власності області; вживає заходів для зміцнення міжнародних та міжрегіональних культурних зв'язків відповідно до чинного законодавства; надає методичну допомогу органам місцевого самоврядуван-

ня з питань музейної справи, що належать до компетенції Управління [5].

Для належного функціонування культури в області, зокрема музейної справи, відповідно до статті 43 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" Івано-Франківська обласна рада затвердила регіональну цільову комплексну програму "Культура Івано-Франківщини", яка передбачає фінансування і музейної справи (здійснення виставкової діяльності, реекспозицію музеїв, оновлення технічних засобів, закупівля та реставрація експонатів, підготовка та видання друкованих матеріалів з питань музейної справи та ін.). Нажаль, через нестачу коштів, програма не завжди фінансує всі пункти [3].

Із 28 музеїв комунальної форми власності розташованих у межах адміністративно-територіальної одиниці — 1 національний, 5 обласних. З кожним роком спостерігається позитивна динаміка щодо надходження експонатів, протягом 2022 року основний фонд музеїв (відповідно до Положення про Музейний фонд України (далі — Положення) це — "музейні предмети, що підлягають науковій інвентаризації і належать до державної частини Музейного фонду України" [8]) поповнився на 3190 одиниць, а до науково-допоміжного фонду надійшло 1239 одиниць (відповідно до Положення це — "частина музейного зібрання, що не належить до основного фонду та державної частини Музейного фонду України, складається з науково-допоміжних матеріалів, зібраних або створених музеєм для постійної експозиції або виставок, як допоміжний ілюстративний або інформаційний матеріал (муляжі, макети, зліпки, реконструкції, копії, плани, карти, схеми, діаграми, креслення та інші наочні матеріали, які спеціально виготовлені або відтворені і використовуються для розкриття експозиційно-виставочної теми" [8]).

Загалом, основний фонд становить — 272893 одиниці, на науково-допоміжний — 72673 одиниці.

Протягом 2022 року 28 музеїв області видали 556 публікацій, відкрили 407 виставок та провели 5536 екскурсій. Відвідуваність станом на 2022 рік сягає 166, 6 тис. осіб [1].

Музеї області активно займаються реалізацією різноманітних проектів. При Івано-Франківському обласному краєзнавчому музеї створено реставраційний проект "Врятуймо скарби разом!". За десять років реставраційним відділом музею відреставровано 181 одиницю та підготовлено експозиції із ряду багатьох унікальних реставрованих творів галицького іконопису XVII-XX ст., як з музейної так і приватних колекцій [2].

Національним музеєм народного мистецтва Гуцульщини та Покуття імені Йосафата Кобринського (статус надано Указом Президента України "Про надання Коломийському музею народного мистецтва Гуцульщини та Покуття імені Й. Кобринського статусу національного" від 20.10.2009 № 837/2009) реалізовано проект "Забезпечення збереження документів та архівних фондів українських партнерських установ Мережі допомоги тим, хто пережив націонал-соціалістичні переслідування", що здійснювався Уповноваженим федерального уряду з питань культури та ЗМІ (ФРН). Отримано фінансування в сумі 5,0 тис. євро для реалізації завдань проекту з оцифрування архіву та писемних пам'яток музею.

Також музеї області беруть участь у міжнародних заходах, зокрема національним музеєм Гуцульщини та Покуття імені Йосафата Кобринського презентована виставка Косівської мальованої кераміки і української писанки під час проведення 11 Форуму європейської стратегії для Дунайського регіону в м. Кошиці (Словаччина) [1].

## ВИСНОВКИ

Розглянута нормативно-правова база України у сфері музейної справи обумовлює чіткий регламент роботи, створює сприятливі умови для продуктивного розвитку основних напрямів діяльності музеїв та збереження культурних цінностей, що підтверджує стан розвитку музейництва на Івано-Франківщині. Проте, є деякі не врегульовані аспекти у законодавстві, зокрема відсутність типового положення про відомчі музеї та музеї, що діють на громадських засадах.

### Література:

1. Звітність 8-НК. Основна музейна діяльність. Івано-Франківськ. Поточний архів управління культури, національностей та релігій Івано-Франківської обласної державної адміністрації. Ф. 13. Оп. 2. Спр. 22. Арк. 30.
2. Звітність 8-НК. Основна музейна діяльність. Івано-Франківськ. Поточний архів управління культури, національностей та релігій Івано-Франківської обласної державної адміністрації. Ф. 13. Оп. 3. Спр. 19. Арк. 29.
3. Регіональна цільова комплексна програма "Культура Івано-Франківщини" на 2022-2026 роки, затверджена рішенням обласної ради від 10.09.2021 № 228-9/2021 (зі змінами). Івано-Франківськ. Поточний архів управління культури, національностей та релігій Івано-Франківської обласної державної адміністрації. Ф. 5. Оп. 19. Спр. 8. Арк. 24.
4. Мазур Т. В. Охорона культурної спадщини в Україні: історико— й теоретико-правове дослідження: дис. ... д-ра юр. наук: 12.00.01. Київ, 2021. 417.
5. Положення про управління культури, національностей та релігій обласної державної адміністрації: розпорядження Івано-Франківської обласної державної адміністрації від 17.04.2019 р. № 158. URL: <https://www.if.gov.ua/storage/app/sites/24/documentu-2021/polozhenmya-kultura-2019.pdf>
6. Про вивезення, ввезення та повернення культурних цінностей: Закон України від 21.09.1999 р. № 1068-XIV. Дата оновлення: 13.02.2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1068-14#Text>
7. Про затвердження переліку музеїв та заповідників, в яких зберігаються музейні предмети, що є державною власністю і належать до державної частини Музейного фонду України: Постанова Кабінету Міністрів України від 02.12.2021 р. № 1388. Дата оновлення: 02.12.2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1388-2021-%D0%BF#Text>
8. Про затвердження Положення про Музейний фонд України: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.07.2000 р. № 1147. Дата оновлення: 08.07.2021 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1147-2000-%D0%BF#Text>
9. Про культуру: Закон України від 14.12.2010 р. № 2778-VI. Дата оновлення: 07.10.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>

10. Про музеї та музейну справу: Закон України від 29.06.1995 р. № 249/95-ВР. Дата оновлення: 25.09.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249/95-%D0%B2%D1%80#Text>

### References:

1. Potochnyj arkhiv upravlinnia kul'tury, natsional'nostej ta relihij Ivano-Frankivs'koi oblasnoi derzhavnoi administratsii (2023), Zvitnist' 8-НК. Osnovna muzejna diial'nist' [Reporting 8-НК. The main museum activity], Potochnyj arkhiv upravlinnia kul'tury, natsional'nostej ta relihij Ivano-Frankivs'koi oblasnoi derzhavnoi administratsii, Ivano-Frankivs'k, Ukraine.
  2. Potochnyj arkhiv upravlinnia kul'tury, natsional'nostej ta relihij Ivano-Frankivs'koi oblasnoi derzhavnoi administratsii (2023), Zvitnist' 8-НК. Osnovna muzejna diial'nist' [Reporting 8-НК. The main museum activity], Potochnyj arkhiv upravlinnia kul'tury, natsional'nostej ta relihij Ivano-Frankivs'koi oblasnoi derzhavnoi administratsii, Ivano-Frankivs'k, Ukraine.
  3. Potochnyj arkhiv upravlinnia kul'tury, natsional'nostej ta relihij Ivano-Frankivs'koi oblasnoi derzhavnoi administratsii (2021), Rehional'na tsil'ova kompleksna prohrama "Kul'tura Ivano-Frankivschyny" na 2022—2026 roky [Regional targeted comprehensive program "Culture of Ivano-Frankivsk region" for 2022—2026], Potochnyj arkhiv upravlinnia kul'tury, natsional'nostej ta relihij Ivano-Frankivs'koi oblasnoi derzhavnoi administratsii, Ivano-Frankivs'k, Ukraine.
  4. Mazur, T.V. (2021), "Protection of cultural heritage in Ukraine: historical, theoretical and legal research", Ph.D. Thesis, Law, Kyiv, Ukraine.
  5. Ivano-Frankivs'ka oblasna derzhavna administratsiya (2019), "Regulations on the management of culture, nationalities and religions of the regional state administration", available at: <https://www.if.gov.ua/storage/app/sites/24/documentu-2021/polozhenmya-kultura-2019.pdf> (Accessed 25 Feb 2023).
  6. Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "On Export, Import and Return of Cultural Values", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1068-14#Text> (Accessed 25 Feb 2023).
  7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On approval of the list of museums and reserves, which store museum objects that are state property and belong to the state part of the Museum Fund of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1388-2021-%D0%BF#Text> (Accessed 25 Feb 2023).
  8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2000), Resolution "On the approval of the Regulation on the Museum Fund of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1147-2000-%D0%BF#Text> (Accessed 25 Feb 2023).
  9. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), The Law of Ukraine "On Culture", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text> (Accessed 25 Feb 2023).
  10. Verkhovna Rada of Ukraine (1995), The Law of Ukraine "On Museums and Museum Business", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249/95-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 25 Feb 2023).
- Стаття надійшла до редакції 09.03.2023 р.*



Н. О. Ляшук,

аспірант кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування,  
Національний університет охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8221-9580>

З. В. Гбур,

д. держ. упр., професор, професор кафедри управління охороною здоров'я та публічного  
адміністрування, Національний університет охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4536-2438>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.180

# МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНДИКАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

N. Liashuk,

Postgraduate student of the Department of Healthcare Management and Public Administration,  
Shupyk National Healthcare University of UkraineKyiv, Ukraine

Z. Hbur,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,

Professor of the Department of Healthcare Management and Public Administration,  
Shupyk National Healthcare University of UkraineKyiv, Ukraine

## STATE REGULATION MECHANISM OF INDICATIVE PLANNING IMPLEMENTATION FOR INVESTMENT PROJECTS

**В умовах війни розвиток інвестиційного потенціалу України є одним із ключових чинників економічного зростання та інноваційного розвитку країни. Важливу роль у цьому процесі відіграє механізм державного регулювання впровадження індикативного планування реалізації інвестиційних проектів. Нинішня війна в Україні робить потребу у відновленні економіки ще більш нагальною. Війна завдала значної шкоди інфраструктурі країни, порушивши ланцюги постачання, змусивши людей покинути свої домівки та роботу. Економічне відновлення має важливе значення для відбудови країни та створення стабільного і процвітаючого майбутнього для всіх українців. Інноваційний розвиток має вирішальне значення для економічного зростання та відновлення України. Україна має високоосвічену та кваліфіковану робочу силу, а також потужний технологічний сектор, а тому після закінчення війни вона стати лідером у сфері інновацій та технологій.**

**Метою дослідження є аналіз механізму державного регулювання впровадження індикативного планування реалізації інвестиційних проектів в Україні. Методологія: Дослідження ґрунтується на аналізі нормативно-правових документів та статистичних даних, що стосуються інвестиційної діяльності України. Для виявлення напрямів державного регулювання індикативного планування інвестиційних проектів використано системний та порівняльний аналіз. Результати дослідження. Аналіз показав, що механізм державного регулювання індикативного планування інвестиційних проектів в Україні має свої особливості. До основних позитивних аспектів можна віднести розробку програм регіонального розвитку та створення сприятливих умов для інвестиційної діяльності. Державні механізми включають також розвиток державно-приватного партнерства та соціальне підприємництво.**

**Практичне значення дослідження полягає в можливості його використання державними органами та приватними інвесторами для вдосконалення механізму державного регулювання індикативного планування інвестиційних проектів в Україні. Це може сприяти зростанню інвестиційної привабливості країни, збільшенню притоку іноземних інвестицій та створенню умов для сталого економічного розвитку.**

***In the conditions of war, the development of the investment potential of Ukraine is one of the key factors of economic growth and innovative development of the country. An important role in this process is played by the mechanism of state regulation of the implementation of indicative planning for the implementation of investment projects. The current war in Ukraine makes the need for economic recovery even more urgent. The war caused significant damage to the country's infrastructure, disrupting supply chains and forcing people to flee their homes and jobs. Economic recovery is essential for rebuilding the country and creating a stable and prosperous future for all Ukrainians. Innovative development is of crucial importance for the economic growth and recovery of Ukraine. Ukraine has a highly educated and skilled workforce, as well as a strong technology sector, so after the end of the war, it will become a leader in innovation and technology.***

***The mechanism of state regulation of the implementation of indicative planning for implementing investment projects plays an important role in this process. The study aims to analyze the mechanism of state regulation of the implementation of indicative planning for implementing investment projects in Ukraine. Methodology: The study analyzes regulatory documents and statistical data related to investment activity in Ukraine. Systematic and comparative analysis was used to identify areas of state regulation of indicative planning of investment projects. Results of the study. The analysis has shown that the mechanism of state regulation of indicative planning of investment projects in Ukraine has its own peculiarities. The main positive aspects include developing regional development programs and creating favorable conditions for investment activity. State mechanisms also include the development of public-private partnerships and social entrepreneurship.***

***The practical significance of the study lies in the possibility of its use by government agencies and private investors to improve the mechanism of state regulation of indicative planning of investment projects in Ukraine. It can contribute to the country's investment attractiveness growth, increase the inflow of foreign investment and create conditions for sustainable economic development.***

*Ключові слова: інвестиції, індикативне планування, державне регулювання, Україна, війна.  
Key words: investment, indicative planning, state regulation, Ukraine, war.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Індикативне планування є важливим інструментом для інноваційного розвитку України, особливо в умовах війни, що триває, та необхідності відновлення економіки. Індикативне планування — це метод планування, який встановлює цілі та завдання на основі реалістичної оцінки наявних ресурсів та потенційних результатів, а не жорстких цільових показників чи жорстких правил. Воно забезпечує гнучкість та адаптивність до мінливих обставин, що є надзвичайно важливим для нинішньої ситуації в Україні.

Інноваційний розвиток має вирішальне значення для економічного зростання та відновлення України. Україна має високоосвічену та кваліфіковану робочу силу [9], а також потужний технологічний сектор [9], а тому після закінчення війни вона стати лідером у сфері інновацій та технологій. Індикативне планування може допомогти Україні подолати виклики стимулювати інноваційний розвиток. Встановлюючи реалістичні та досяжні цілі, уряд може забезпечити напрям і фокус для

інвестицій у таких ключових сферах, як інфраструктура, освіта, дослідження та розробки. Це, в свою чергу, може залучити внутрішні та іноземні інвестиції та створити робочі місця, стимулюючи економічне зростання та відновлення.

Нинішня війна в Україні робить потребу у відновленні економіки ще більш нагальною. Війна завдала значної шкоди інфраструктурі країни, порушивши ланцюги постачання, змусивши людей покинути свої домівки та роботу. Економічне відновлення має важливе значення для відбудови країни та створення стабільного і процвітаючого майбутнього для всіх українців.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання індикативного планування не є широко досліджуваним у вітчизняній літературі. Разом з тим за останні десять років були здійснені дослідження в сфері індикативного планування у різних галузях. Варто виділити праці таких авторів: Погребняк М. [1], Сильвест-



Рис. 1. Сильні сторони індикативного планування інвестиційних проектів

Джерело: систематизовано автором [1–7].

ров С. [2], Мордовець О.С. [3], Федоренко І.А. [4], Подлесна В.Г. [5], Колодій Ю. С. [6], Павлиш О. [7]. Дані автори показали теоретичні аспекти індикативного планування, а також показали його особливості в різних галузях або для досягнення різних цілей.

### ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри наявну літературу в галузі індикативного планування, відчувається нестача наукових досліджень в сфері індикативного планування інвестицій, а особливо державного регулювання в даній галузі. Публікацій, що будуть релевантними поточним проблемам та викликам Україні недостатньо, що формує наукову та практичну значимість даного дослідження.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Розглянути та проаналізувати механізми державного регулювання у сфері індикативного планування інвестиційних проектів. Для досягнення мети в ході дослідження виконані наступні завдання:

1. показані особливості індикативного планування;
2. визначені особливості індикативного планування інвестицій у зарубіжних країнах;
3. показані особливості індикативного планування інвестицій в Україні;
4. на основі аналізу даних розроблено пропозиції щодо розвитку індикативного планування інвестицій в Україні.

### ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Україна в силу свого географічного положення, високого рівня освіти населення, доступних енергоресурсів та розвиненої інфраструктури останніми роками формувала сферу інвестиційного інтересу. Однак попри позитивну динаміку інвестиційного розвитку, в 2022 році потік інвестицій до країни практично зупинився, а існуючі іноземні проекти були вимушені закритися або заморозитися.

Згідно з нещодавнім звітом Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА), Індекс інвестиційної привабливості України у першому півріччі 2022 року знизився на 0,56 пункту до 2,17 з 5, що є найнижчим показником з 2013 року.

Зниження пов'язане з триваючою війною, яка має не просто значний, однак загрозливий вплив на економічний розвиток країни. Асоціація також зазначає, що індекс знизився до 2,4 бала під час пандемії Covid-19 та 1,8 бала під час Євромайдану, що все ще є найнижчим показником у дослідженні. Однак ЄБА висловлює сподівання на позитивне зростання індексу після закінчення війни, подібно до того, як це сталося після Революції Гідності [7].

Для того, щоб відбудова економіки здійснювалася прогресивними темпами, необхідне повернення значних інвестиційних потоків. Держава як основний регулятор може посприяти інвестиційному розвитку, а одним із інструментів для реалізації даного розвитку є індикативне планування.

Індикативне планування — це тип економічного планування, при якому уряд надає керівні принципи або цілі для економіки, але не контролює безпосередньо розподіл ресурсів або виробничі рішення. Замість цього уряд використовує різні стимули та правила для впливу на поведінку бізнесу та окремих осіб, а також покладається на ринкові механізми для розподілу ресурсів і товарів та послуг [1].

Індикативне планування часто протиставляють командному плануванню, при цьому індикативне планування — це тип планування, який переважно використовується урядами для спрямування та впливу на економічну діяльність, тоді як командне планування — це процес, який використовується організаціями для розробки планів і стратегій для досягнення конкретних цілей [2].

До сильних сторін індикативного планування належать гнучкість, ринковий розвиток, координація ресурсів, прийняття обґрунтованих рішень (рис. 1).

Індикативне планування використовується багатьма країнами, включаючи Францію, Швецію та Індію, як спосіб поєднати переваги державного планування з гнучкістю та ефективністю ринкових механізмів. Однак його застосування на практиці може бути складним і вимагати високого рівня координації та співпраці між урядом і приватним сектором [3].

Індикативне планування інвестиційних проектів або державна інвестиційна політика передбачає використан-

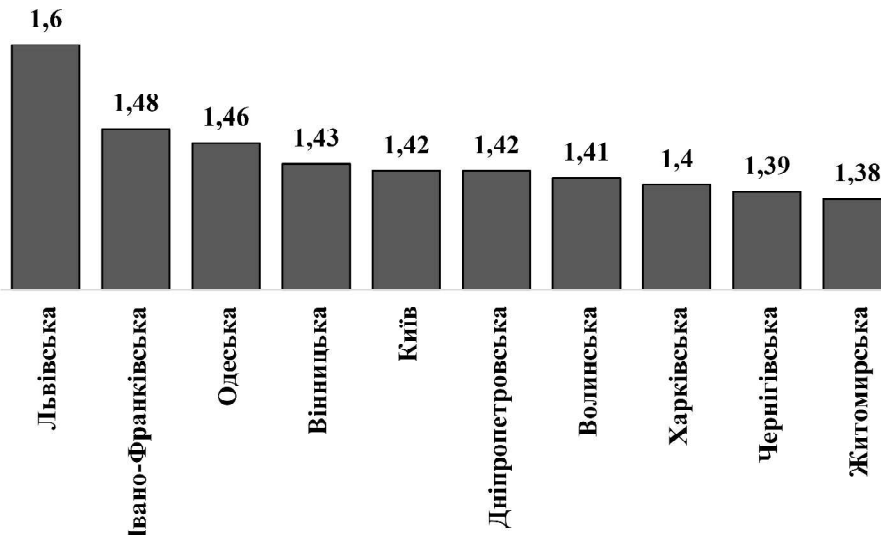


Рис. 2. Рейтинг найбільш інвестиційно-привабливих регіонів України [10]

Примітка: систематизовано автором.

ня державних орієнтирів та стимулів для впливу на поведінку приватних інвесторів та суб'єктів господарювання. До особливостей індикативного планування інвестиційних проектів або державної інвестиційної політики можна віднести наступні:

1. Встановлення інвестиційних цілей. Уряд встановлює інвестиційні цілі для ключових секторів економіки, таких як інфраструктура, охорона здоров'я, освіта та енергетика. Ці цілі слугують орієнтирами для приватних інвесторів та бізнесу і допомагають забезпечити спрямування інвестицій у стратегічно важливі для країни сфери.

2. Надання рекомендацій для прийняття інвестиційних рішень. Уряд надає рекомендації та консультації щодо інвестиційних рішень, включаючи інформацію про доступність фінансування, регуляторні вимоги та ринкові умови. Це допомагає бізнесу приймати обґрунтовані рішення про те, куди інвестувати і як розподіляти ресурси.

3. Надання стимулів для інвестицій. Уряд може пропонувати стимули для інвестицій, такі як податкові пільги, субсидії або гранти. Ці стимули заохочують бізнес інвестувати в ключові сектори економіки та допомагають компенсувати деякі ризики та витрати, пов'язані з інвестуванням.

4. Координація інвестиційних зусиль. Індикативне планування інвестиційних проектів або державна інвестиційна політика вимагає координації між урядом і приватним сектором, щоб забезпечити відповідність інвестиційних зусиль національним пріоритетам. Це може включати роботу з галузевими групами, бізнес-асоціаціями та іншими зацікавленими сторонами з метою визначення сфер, що потребують інвестицій, та можливостей для них.

5. Моніторинг та оцінка результатів інвестицій. Уряд здійснює моніторинг та оцінку результатів інвестиційних проектів, щоб переконатися, що вони відповідають національним пріоритетам та сприяють економічному зростанню.

Багато країн світу використовують різні програми індикативного державного регулювання для плануван-

ня інвестиційного розвитку країни. До найпоширеніших програм індикативного державного регулювання, що використовуються для інвестиційного планування, належать інвестиційні стимули, інвестиції в інфраструктуру, фінансування досліджень і розробок, сприяння експорту, програми регіонального розвитку тощо.

Індикативне планування інвестиційного розвитку в Україні передбачає використання державних орієнтирів та стимулів для сприяння економічному зростанню та заохочення інвестицій у стратегічні галузі економіки. Сьогодні в Україні є практика використання практично всіх механізмів державного регулювання інвестицій, однак деякі із механізмів використовуються більшою мірою. Розглянемо найбільш поширені механізми державного індикативного планування для розвитку інвестиційних проектів.

Сприяння інвестиціям. Уряд України створив низку агентств та програм із залучення інвестицій з вітчизняних та іноземних джерел. Ці агентства надають інформацію та підтримку підприємствам, які бажають інвестувати в Україну, а також пропонують низку стимулів для заохочення інвестицій.

Офіс із залучення та підтримки інвестицій, також відомий як UkraineInvest, є постійно діючим консультативно-дорадчим органом, створеним українським урядом у 2016 році з метою залучення прямих іноземних інвестицій в Україну та покращення іміджу країни як інвестиційного напрямку. Основна роль UkraineInvest полягає у наданні інвесторам інформації та консультацій щодо ведення бізнесу в Україні, зокрема, у секторах агробізнесу, виробництва, енергетики, інфраструктури та інноваційних технологій. Офіс також допомагає координувати діяльність органів виконавчої влади для вирішення питань, що виникають при інвестуванні в українську економіку [8]. На час війни UkraineInvest займається поверненням інвестицій для відновлення економіки, пропонуючи найбільш привабливі інвестиційні рішення.

Регіональний інвестиційний розвиток. Стратегія регіонального розвитку України на 2021—2027 роки окреслює комплексну основу для розвитку регіонів країни. Ця стратегія спрямована на сприяння економічному

зростанню, підвищенню регіональної конкурентоспроможності та зменшення регіональних диспропорцій. Кожна область в Україні також має власну програму регіонального розвитку, яка спрямована на вирішення конкретних проблем і використання можливостей регіону. Ці програми розробляються місцевими органами влади у консультаціях із зацікавленими сторонами, включаючи бізнес, громадянське суспільство та наукові організації. При цьому держава, опираючись на ділову активність регіону та інфраструктурі визначає найбільш інвестиційно-привабливі регіони, які пропонує на розгляд інвесторам. В довоєнний період регіональна інвестиційна привабливість більшою мірою була зосереджена на заході України (рис. 2).

Наприклад, стратегія регіонального розвитку Львівської області на 2021—2030 роки має на меті сприяти економічному зростанню та конкурентоспроможності регіону, зосереджуючись на інноваціях, підприємстві та туризмі. Стратегія включає заходи з підтримки розвитку високотехнологічних галузей, покращення інфраструктури регіону, а також використання природних та культурних ресурсів області.

Стратегія розвитку Одеської області на 2021—2027 роки зосереджена на покращенні транспортної інфраструктури регіону, розвитку туристичної галузі та промоції культурної та історичної спадщини регіону. Стратегія також спрямована на підвищення якості життя мешканців шляхом вирішення таких питань, як охорона здоров'я, освіта та соціальний захист.

Загалом, програми регіонального розвитку в Україні спрямовані на вирішення унікальних викликів та використання можливостей, що стоять перед кожним регіоном, сприяючи економічному зростанню, соціальній стабільності та сталому розвитку [10].

Цільові інвестиційні програми. Український уряд визначив кілька ключових секторів економіки, які, на його думку, мають високий потенціал зростання, включаючи сільське господарство, енергетику та ІТ. Уряд розробив цільові інвестиційні програми для підтримки цих секторів та заохочення інвестицій.

Сьогодні в Україні діє низка цільових інвестиційних програм, спрямованих на залучення інвестицій в окремі галузі економіки або регіони країни. Деякі з цих програм включають:

— "Інвестувати в Україну" — урядова ініціатива, спрямована на залучення прямих іноземних інвестицій в країну. Програма надає інформацію та допомогу інвесторам, зацікавленим у веденні бізнесу в Україні, включаючи інформацію про інвестиційні можливості, законодавчі та регуляторні вимоги, а також послуги з підтримки.

— "Індустріальні парки" — програма, спрямована на розвиток спеціалізованих промислових зон для залучення інвестицій та сприяння розвитку переробної та інших високотехнологічних галузей в Україні. Програма пропонує податкові та інші стимули для підприємств, які розміщуються в межах визначених індустріальних парків.

— "АгроІнвест" — програма, спрямована на сприяння залученню інвестицій в аграрний сектор, який є однією з найбільших і найважливіших галузей економіки України. Програма пропонує широкий спектр фінан-

сової та технічної підтримки для фермерів та агробізнесу, включаючи доступ до кредитів, навчання та консультаційні послуги, а також допомогу з маркетингом та експортом.

— "Розвиток туризму" — пропонує низку фінансових та інших стимулів для підприємств, які розробляють та комерціалізують нові технології та продукти, включаючи гранти, податкові пільги та доступ до науково-дослідних установ.

Податкові стимули. Український уряд пропонує низку податкових стимулів для заохочення інвестицій, включаючи зниження податкових ставок для певних видів інвестицій, а також звільнення від сплати податків та пільги для певних видів бізнесу.

Програма податкового стимулювання інвестицій в Україні передбачає створення індустріальних парків і передбачає державне стимулювання розвитку та функціонування індустріальних парків, яке може надаватися за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, а також інших джерел, не заборонених законодавством, у тому числі у формі податкових пільг ініціаторам створення — суб'єктам господарювання, керуючим компаніями та учасникам індустріальних парків. Податковий кодекс України визначає загальні стимули для суб'єктів господарювання та додаткові можливості для учасників та інших суб'єктів індустріальних парків. Нещодавно були внесені зміни до Податкового кодексу України, спрямовані на створення сприятливих умов для функціонування індустріальних парків в Україні. Податок на прибуток підприємств передбачає десятирічне звільнення від оподаткування прибутку від окремих видів господарської діяльності у переробній промисловості, у сфері збирання, оброблення та утилізації відходів, а також у сфері вторинної переробки матеріалів. Від податку на додану вартість звільняються операції з ввезення нового обладнання та його комплектуючих, а також операції з постачання резидентами "Дія Сіті" через доступ до державних освітніх, наукових та інформаційних ресурсів в мережі Інтернет [11].

Соціальне підприємство. Це ще один механізм державного регулювання, який дозволяє формувати соціально-орієнтовану економіку. Загалом, імпакт-інвестиції в Україні залишаються невеликими, але інтерес підприємців до цієї сфери зростає. В Україні відсутній національний статистичний моніторинг імпакт-інвестування, при цьому лише 31% організацій публікують звіти про фінансову діяльність на своїх офіційних веб-сайтах. Однак станом на 2020 рік в Україні налічується близько 1000 соціальних підприємств, що на 82% більше, ніж шість років тому. Більшість соціальних підприємств в Україні зосереджені на працевлаштуванні вразливих груп населення, наданні та фінансуванні послуг соціально незахищеним громадянам та вирішенні екологічних проблем. В середньому близько 2% людей, які потребують соціального захисту, працевлаштовуються щороку завдяки існуванню таких підприємств, а їхніми послугами щорічно користуються близько 960 тис. осіб. Прибуток, отриманий цими підприємствами, часто спрямовується на благодійність і частково реінвестується у власну діяльність [12].

Державно-приватне партнерство. Український уряд сприяє розвитку державно-приватного партнерства як

**Таблиця 1. Найбільш привабливі інвестиційні проекти, що будуть актуальними в період післявоєнного відновлення економіки [9]**

Проект	Загальні інвестиції в 2022 році	Період окупності	Період реалізації
Агропродовольчий технологічний кластер	300	7	4
Завод з переробки кукурудзи	150	7	2
Парникова економіка	2	4	1
Вирощування та забій великої рогатої худоби	44	6	2
Будівництво першого в Україні заводу з виробництва чорних пелет	40	7	2
Виробництво молочних продуктів	7,6	5	1
Виробництво сільськогосподарських дронів	2,5	0,7	0,3
Виробництво кукурудзяного біорозкладного посуду та упаковки	0,5	4	1
Кластер логістичних хабів	450	7	1
Будівництво логістичного центру в Київській області	34	7	1,5
Виготовлення візків для рейки 1435 мм	3	1	0,2

Примітка: систематизовано автором.

способу заохочення інвестицій в інфраструктуру та інші стратегічні сектори економіки. Ці партнерства передбачають співпрацю між урядом та приватним бізнесом для фінансування та управління інвестиційними проектами.

В Україні державно-приватне партнерство (ДПП) впроваджується в різних сферах для залучення інвестицій. Деякі з основних сфер реалізації включають

— Розвиток інфраструктури. Проекти ДПП реалізуються у сфері розвитку інфраструктури, таких як будівництво доріг, створення парковок та покращення роботи громадського транспорту.

— Енергетика та комунальні послуги. ДПП також реалізуються в секторі енергетики та комунальних послуг, зокрема, для будівництва нових електростанцій та модернізації існуючих.

— Охорона здоров'я. У секторі охорони здоров'я проекти ДПП реалізуються для будівництва та модернізації лікарень, поліклінік та інших медичних закладів.

— Житлово-комунальне господарство. Проекти ДПП реалізуються для будівництва доступного житла та розвитку міської інфраструктури, такої як громадські простори, парки та інші рекреаційні об'єкти.

Загалом, враховуючи те, що інфраструктура та промисловість України зазнала серйозних втрат, розробляючи механізми державного регулювання впровадження індикативного планування для реалізації інвестиційних проектів, необхідно опиратися на зацікавлення інвестора у можливості генерувати грошові потоки в Україні. Компанія UkraineInvest запропонувала власний перелік найбільш привабливих інвестиційних галузей, які будуть актуальними для післявоєнного відновлення. Зібравши інформацію, складемо таблицю з десяти найбільш цікавих інвестиційних проектів в Україні, які зможуть охопити значну частину ринку.

При цьому варто зазначити, що найбільший період окупності таких інвестиційних проектів становить до семи років. Найменший період окупності — менше року.

Поєднання різних механізмів державного регулювання, зокрема формуючи агенції сприяння інвестицій,

можна залучати інвестиції для регіонального або цільового розвитку, що в результаті позитивно відобразиться на соціально-економічному розвитку України.

## ВИСНОВКИ

Загалом, програми індикативного державного регулювання використовуються для підтримки інвестиційного розвитку різними способами, залежно від конкретних потреб та пріоритетів кожної країни. Надаючи рекомендації, стимули та підтримку інвестиціям, уряди можуть сприяти економічному зростанню, створенню нових робочих місць та підвищенню рівня життя своїх громадян.

В Україні держава розробила низку програм та ініціатив для залучення інвестицій, серед яких Національна економічна стратегія, програма Інвестуй в Україну, Індустріальні парки, Агроінвест, впровадження державно-приватного партнерства. Держава також надає підтримку через створення спеціальних економічних зон, програм просування експорту та інвестиційних фондів.

Отже, держава відіграє значну роль у створенні сприятливого інвестиційного клімату та підтримці інвестицій за допомогою різних фінансових механізмів. Для забезпечення успіху цих зусиль уряд підходить до питання інвестиційних проектів комплексно, поєднуючи різні механізми та інструменти.

## Література:

1. Погребняк М. Індикативне планування як основа удосконалення системи державного регулювання економіки України. Ринкова трансформація економіки України: проблеми регулювання. Колективна монографія. К.: НДЕІ. 2005. С. 141—145.
2. Сильвестров С. Економічна політика розвитку і індикативне планування. Суспільство і економіка. 2007. № 11/12. С. 119—137.
3. Мордовець О.С. Сутність та цілі індикативного планування соціально-економічного розвитку регіону.

Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Чернігів: 2013. № 1 (64). С 201—206.

4. Федоренко І.А. Формування індикативного плану соціально-економічного розвитку. Економіка та держава. 2013. № 12. С. 10—14.

5. Подлесна В.Г. Індикативне планування: сутність та роль у здійсненні інноваційного спрямованого соціально-економічного розвитку. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2010. № 1 (3). Том 2. URL: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2010/2/35.pdf>

6. Колодій Ю.С. Індикативне планування інвестиційної діяльності в будівельній галузі. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. № 8.

7. Павлиш О. Індекс інвестиційної привабливості України через війну сягнув мінімуму з 2013 року — ЄБА. 2022. Українська правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/08/8/690164/>

8. Офіс залучення інвестицій. Фонд підтримки реформ в Україні. URL: <https://fsr.org.ua/page/ofis-zaluchennya-investyciy>

9. Ukraine Invest. GUIDE: Rebuilding Ukraine with Private Sector. 2022. URL: [https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2022/09/UI-Guide\\_1.pdf](https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2022/09/UI-Guide_1.pdf)

10. Вінницька обласна рада. 2022. Вінниччина посіла 4 місце у Рейтингу інвестиційної привабливості регіонів України. URL: <https://vinrada.gov.ua/vinnichchina-posila-4-misce-u-rejtingu-investicijnoi-privablivosti-regioniv-ukraini.htm>

11. Державна податкова служба України. Індустріальні парки в Україні: податкове стимулювання. 2022. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentri/novini/638982.html>

12. Скоробогатова Н.Є., Дорошенко О.С. Імпакт-інвестування: світовий досвід та перспективи застосування в Україні. Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут. 2022. 23. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/50692/1/EV-2022-23\\_p68-76.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/50692/1/EV-2022-23_p68-76.pdf)

References:

1. Pohrebnyak, M. (2005), "Indicative planning as a basis for improving the system of state regulation of the economy of Ukraine", *Rynkova transformatsiya ekonomiky Ukrainy: problemy rehulyuvannya [Market transformation of the economy of Ukraine: problems of regulation]*, NDEI, Kyiv, Ukraine, pp.141—145.

2. Sylvestrov, S. (2007), "Economic development policy and indicative planning", *Suspil'stvo i ekonomika*, vol. 11/12, pp. 119—137.

3. Mordovets, O.S. (2013), "The essence and goals of indicative planning of socio-economic development of the region", *Visnyk Chernihiv's'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*, vol. 1 (64), pp. 201—206.

4. Fedorenko, I.A. (2013), "Formation of an indicative plan of socio-economic development", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 10—14.

5. Podlyesna, V.H. (2010), "Indicative planning: the essence and role in the implementation of innovative directed socio-economic development", *Byuletен' Mizhnarodnoho Nobeliv's'koho ekonomichnoho forumu*, vol. 1 (3), no. 2, available at: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2010/2/35.pdf> (Accessed 05 March 2023).

6. Kolodiy Yu. S. (2013), "Indicative planning of investment activities in the construction industry", *Naukovy visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 8.

7. Pavlysh, O. (2022), "Ukraine's investment attractiveness index reached its lowest level since 2013 due to the war — EBA", *Ukrayins'ka pravda*, available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/08/8/690164/> (Accessed 05 March 2023).

8. Reform Support Fund in Ukraine (2012), available at: <https://fsr.org.ua/page/ofis-zaluchennya-investyciy> (Accessed 05 March 2023).

9. Ukraine Invest (2022), "GUIDE: Rebuilding Ukraine with Private Sector", available at: [https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2022/09/UI-Guide\\_1.pdf](https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2022/09/UI-Guide_1.pdf) (Accessed 05 March 2023).

10. Vinnytsia Regional Council (2022), "Vinnytsia took 4th place in the Investment Attractiveness Rating of the regions of Ukraine", available at: <https://vinrada.gov.ua/vinnichchina-posila-4-misce-u-rejtingu-investicijnoi-privablivosti-regioniv-ukraini.htm> (Accessed 05 March 2023).

11. State Tax Service of Ukraine (2022), "Industrial parks in Ukraine: tax incentives", available at: <https://tax.gov.ua/media-tsentri/novini/638982.html> (Accessed 05 March 2023).

12. Skorobohatova, N.Ye. and Doroshenko, O.S. (2022), "Impact investing: world experience and prospects of application in Ukraine", *Ekonomichnyy visnyk NTUU Kyiv's'kyy politekhnichnyy instytut*, vol. 23, available at: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/50692/1/EV-2022-23\\_p68-76.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/50692/1/EV-2022-23_p68-76.pdf) (Accessed 05 March 2023).

*Стаття надійшла до редакції 11.03.2023 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

М. О. Прутула,  
аспірант кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування,  
Національний університет охорони здоров'я України імені П.А. Шупика  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-31312625>  
О. І. Пархоменко-Куцевіл,  
д. держ. упр., професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування,  
Університет Григорія Сковороди в Переяславі  
ORCID ID: 0000-0002-0758-346X

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.187

# ОБГРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

М. Prytula,  
Postgraduate student of the Department of Healthcare Management and Public Administration, Shupyk National  
Healthcare University of Ukraine Kyiv, Ukraine  
O. Parkhomenko-Kutsevil,  
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration  
and Administration, Pereyaslav-Khmelnytsky State Pedagogical University named after G. Skorovoroda

## JUSTIFICATION OF THE HEALTH CARE SYSTEM AS THE BASIS OF ENSURING NATIONAL SECURITY OF UKRAINE

**Процес формування та реалізації політики національної безпеки держави є чи не найважливішою проблемою, яка стоїть перед Україною сьогодні. Сучасні реалії вимагають від політики національної безпеки врахування реалізації державою національних інтересів у всіх сферах життєдіяльності суспільства. Відповідно до законодавства України охорона здоров'я є одним із пріоритетних напрямів діяльності держави. Держава формує політику охорони здоров'я в Україні та забезпечує її реалізацію.**

**Розвиток системи охорони здоров'я безпосередньо впливає на найважливіші показники життя. Тому сферу охорони здоров'я слід розглядати як стратегічну, враховуючи економічний потенціал держави та пріоритети соціальної політики, що забезпечують сталий розвиток держави. Стан галузі охорони здоров'я за останні роки не можна вважати стабільним. Це є наслідком нерозуміння, існування стереотипів щодо впровадження ринкових відносин та відсутності ефективних форм державного управління в цій сфері.**

**У статті розглянуто проблему розвитку національної системи охорони здоров'я як структурного елемента національної безпеки України. Проаналізовано проблему вітальності безпеки як ефективної системи розвитку національної галузі охорони здоров'я та досліджено структуру основних загроз вітальній безпеці в Україні. Звертається увага на роль і значення військово-медичної доктрини України, яка запроваджує єдиний підхід до створення єдиного медичного**



*простору на основі сучасної системи охорони здоров'я військовослужбовців усіх складових частин Збройних Сил, зокрема: на організацію надання медичної допомоги пораненим, їх лікування та реабілітацію. Наголошується, що реалізація її положень можлива шляхом розробки та реалізації державної цільової програми розвитку військової охорони здоров'я України.*

*The process of forming and implementing the state's national security policy is perhaps the most important problem facing Ukraine today. Modern realities require the national security policy to take into account the implementation of national interests by the state in all spheres of society's life. According to the legislation of Ukraine, health care is one of the priority areas of state activity. The state forms the health care policy in Ukraine and ensures its implementation.*

*The development of the health care system directly affects the most important indicators of life. Therefore, the field of health care should be considered as a strategic one, taking into account the economic potential of the state and the priorities of social policy, which ensure the sustainable development of the state. The state of the healthcare sector in recent years cannot be considered stable. This is a consequence of misunderstanding, the existence of stereotypes regarding the implementation of market relations and the absence of effective forms of state administration in this area.*

*The article examines the problem of the development of the national health care system as a structural element of Ukraine's national security. The problem of vital security as an effective system for the development of the national health care sector was analyzed and the structure of the main threats to vital security in Ukraine was investigated. Attention is drawn to the role and significance of the military medical doctrine of Ukraine, which introduces a unified approach to the creation of a unified medical space based on a modern system of health care for servicemen of all constituent parts of the Armed Forces, in particular: on the organization of providing medical aid to the wounded, their treatment and rehabilitation. It is emphasized that the implementation of its provisions is possible through the development and implementation of the state target program for the development of military health care of Ukraine.*

*Ключові слова: охорона здоров'я, воєнний стан, система охорони здоров'я, національна безпека.  
Key words: health care, martial law, health care system, national security.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Процес формування та реалізації політики національної безпеки держави є чи не найважливішою проблемою, яка стоїть перед Україною сьогодні. Сучасні реалії існування України як незалежної держави вимагають у реалізації політики національної безпеки враховувати реалізацію державою національних інтересів у всіх сферах життєдіяльності суспільства.

Розвиток системи охорони здоров'я безпосередньо впливає на найважливіші показники життя. Тому сферу охорони здоров'я слід розглядати як стратегічну, враховуючи економічний потенціал держави та пріоритети соціальної політики, що забезпечують сталий розвиток держави.

Стан галузі охорони здоров'я за останні роки не можна вважати стабільним. Це є наслідком нерозуміння, існування стереотипів щодо впровадження ринкових відносин та відсутності ефективних форм державного управління в цій сфері.

Як бачимо, постає проблема наукового дослідження сутності та змісту системи охорони здоров'я як складової соціальної безпеки держави крізь призму окреслення теоретичного осмислення проблематики соціального забезпечення, правової характеристики законодавчого поля системи охорони здоров'я в Україні, вивчення проблем незбалансованості останньої та впровадження пропозицій щодо вдосконалення системи охорони здоров'я з метою посилення національної безпеки держави.

Проблема сучасного українського суспільства полягає в тому, що кризова ситуація у сфері охорони здоров'я та соціального захисту населення, а звідси небезпечне погіршення фізичного та психічного здоров'я населення, поширення наркоманії, алкоголізму та соціальної захворюваності не вважаються загрозою національній безпеці, сталому розвитку українського суспільства в соціально-гуманітарній сфері. Тому необхідно розрізняти економічну, соціальну безпеку та безпеку життя та



**Рис. 1. Структура Міністерства охорони здоров'я України**

Джерело: [4].

зосередити увагу на останній з метою забезпечення якісного формування та розвитку людського капіталу України.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми забезпечення національної безпеки досліджують науковці О. Білорус, О. Бодрук, В. Борщ, О. Власюк, Н. Нижник, Г. Ситник, І. Гузенко, В. Шлимко та ін.. Проте аналіз науково-теоретичних доробків вищезазначених вчених дозволив зробити висновок, що попередні наукові дослідження приділяли увагу лише деяким проблемним питанням у сфері охорони здоров'я. Важливість системи охорони здоров'я як одного з основних елементів національної безпеки України потребує поглибленого дослідження, оскільки наразі вона є недостатньо дослідженою.

### МЕТА СТАТТІ

Метою статті є теоретичне обґрунтування системи охорони здоров'я як складової національної безпеки держави, шляхом розгляду сутності та формулювання визначення поняття "національна безпека держави", розкриття змісту, функціональної основи та недоліків

нормативно-правового регулювання системи охорони здоров'я, а також детальний аналіз перспектив удосконалення системи охорони здоров'я як елемента національної безпеки держави.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Відповідно до Закону України "Про національну безпеку України" у Статті 1, пункті 9 зазначено, що національна безпека України — це "захист державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних і потенційних загроз".

У положеннях Закону України "Про національну безпеку" зазначено, що основною метою забезпечення національної безпеки України є захист національних інтересів, спрямованих на поступальний демократичний розвиток, сталий розвиток країни та забезпечення сприятливих умов життя її громадян. Отже, Законом передбачено, що для захисту національних інтересів необхідно забезпечити економічну, соціальну та політичну безпеку, а також безпеку людей від техногенних, природних та соціально-політичних загроз [1].

Об'єктами національної безпеки є: людина і громадянин — їх конституційні права і свободи; суспільство — його

духовні, морально-етичні, культурно-історичні, інтелектуально-матеріальні, інформаційні цінності та навколишнє природне середовище і природні ресурси; держава — її конституційний лад, суверенітет, територіальна цілісність і недоторканність.

Суб'єктами забезпечення національної безпеки є Рада національної безпеки і оборони України, міністерства та інші центральні органи виконавчої влади.

Події, які охопили Україну та світ у 2020 році, а саме: пандемія, спричинена поширенням вірусу COVID-19 з усіма супутніми наслідками, та повномасштабне вторгнення Росії на територію України з 24 лютого 2022 року, ще раз довели і вказали, що проблема національної безпеки є значно ширшою, а основою економічної та соціальної безпеки є безпека людини, її життя та здоров'я, на яку в свою чергу впливає рівень розвитку та ефективність державного управління національною системою охорони здоров'я.

З конституційного визначення України як соціальної держави, політика якої спрямована на створення умов для забезпечення гідного рівня життя людей, та з положень статті 49 Конституції України, впливає що обов'язком держави є забезпечення громадянам права на охорону здоров'я [2]. Законодавство України в галузі охорони здоров'я ґрунтується на Конституції України.

Одним із найважливіших завдань сучасної держави є охорона здоров'я населення. Цьому питанню необхідно зайняти пріоритетне місце в державному управлінні та державній політиці шляхом затвердження концепції постійного вдосконалення національної системи охорони здоров'я та комплексної стратегії розвитку з визначенням основних завдань, напрямів, принципів і пріоритетів, спрямованих на досягнення мети державної політики в галузі охорони здоров'я та її завдання, закріплення конституційних і законодавчих засад охорони здоров'я, встановлення нормативів і обсягів бюджетного фінансування, створення системи відповідного кредитно-фінансового, податкового, митного та іншого регулювання [3].

Основні поняття побудови системи охорони здоров'я визначені ст. 4 Закону України "Основи законодавства України в галузі охорони здоров'я" (див. Рис. 1). Закріплений у Законі тип системи охорони здоров'я базується на засадах англійської моделі, яка поступово впроваджується як у законотворчість, так і в медичну практику, і проявляється у формах сімейної та приватної медицини, страхування, — джерела фінансування та високі соціальні стандарти.

Управління системою охорони здоров'я здійснюється МОЗ України та іншими центральними органами виконавчої влади, яким підпорядковані відомчі заклади охорони здоров'я, органи місцевої державної адміністрації та місцевого самоврядування, Академія медичних наук України. Окрім державних органів, безпосередньо пов'язаних зі сферою охорони здоров'я, ця система функціонує також завдяки контрольно-управлінським функціям інших державних інституцій, а саме Президента України (зокрема через призму діяльності Адміністрації Президента України, Рада національної безпеки і оборони України), Верховна Рада України (зокрема Комітет Верховної Ради України з питань охорони здо-

ров'я), Уповноважений Верховної Ради України з прав людини, Кабінет Міністрів України (зокрема через діяльність відповідних міністерств та інших центральних органів виконавчої влади), Генеральної прокуратури України та її органів на місцях, органів судової влади України [4].

Розв'язана Російською Федерацією повномасштабна війна завдала значної шкоди системі охорони здоров'я України. Йдеться про зруйнованість медичної інфраструктури, нездатність дотримуватись стандартів профілактики та лікування, нестачу медичного персоналу в окремих регіонах, розрив матеріально-технічного зв'язку, що унеможлиблює забезпечення населення медичними засобами своєчасно та в повному обсязі.

У зв'язку з тим, що попит на медичні послуги в різних регіонах суттєво змінився у зв'язку з переміщенням значної частини громадян всередині країни та за кордоном, поглибилися диспропорції в ресурсному забезпеченні галузі охорони здоров'я.

Так, за даними ООН, за рік повномасштабного вторгнення було підтверджено 473 атаки на заклади охорони здоров'я, в результаті яких загинули щонайменше 98 осіб і 134 були поранені. Пошкоджено понад 927 медичних закладів, понад 400 знаходяться на тимчасово окупованих російськими військами територіях, зруйновано 123 медичні заклади. Водночас на кінець 2021 року в Україні було близько 3 тисячі медичних закладів. Станом на початок 2023 року відновлено 85 закладів охорони здоров'я, ще 209 перебувають на реконструкції. Пріоритетом МОЗ є відновлення послуг для населення, зокрема для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та робочих місць для медпрацівників. З метою зміцнення потенціалу закладів охорони здоров'я продовжується будівництво мережі мобільних амбулаторій, хоча великий попит на них залишається у Вінницькій та Хмельницькій областях, які є одними з лідерів за кількістю ВПО. Зараз майже третина (30%) внутрішньо переміщених осіб мають проблеми з доступом до медичного обслуговування.

На реалізацію стратегічних і тактичних дій у рамках реформування системи охорони здоров'я України впливає багато факторів. Забезпечення населення лікувально-профілактичною допомогою в достатній кількості і якісно залежить від матеріально-технічної забезпеченості закладів охорони здоров'я, професіоналізму і кваліфікації лікарів, психологічної готовності населення до надання їм допомоги. Проте, однією з обов'язкових умов належної якості медичної допомоги є фінансове забезпечення, яке є одним із головних чинників, що впливають на розвиток охорони здоров'я та соціально-економічні результати галузі [5].

Система охорони здоров'я в Україні повністю розбалансована, а запроваджена медична реформа через відсутність цілеспрямованості, систематичності та злагодженості змін вносить ще більший хаос і, на жаль, загострює такі основні проблеми:

- колапс правового регулювання у сфері охорони здоров'я;

- нерозуміння того, що ми маємо, що відбувається сьогодні і що принесе реформа завтра, і як наслідок — несприйняття медичної реформи населенням та медичними працівниками;

— висока вартість медичних послуг і неможливість оплати послуг;

— низька якість медичних послуг;

— швидка втрата кадрового потенціалу галузі у кількісному вимірі та недосконалість інструментів, підвищення кваліфікації тощо;

— проблема доступу до медичної допомоги, особливо в сільській місцевості;

— брак фінансових ресурсів для розвитку медицини та всієї сфери охорони здоров'я.

Реалії сьогодення свідчать про необхідність суттєвого оновлення поглядів на державне регулювання у сфері охорони здоров'я. Поряд із збереженням ставлення до медичної діяльності як до однієї із соціальних функцій держави останнім часом виникли та зміцнилися тенденції щодо охорони здоров'я громадян як фактора забезпечення національної безпеки України. Є багато передумов, які вказують на необхідність зміни пріоритетів щодо основних напрямків державного регулювання у сфері охорони здоров'я.

Основними такими обставинами є:

— урізноманітнення форм власності медичних закладів, де громадяни можуть скористатися медичною допомогою;

— віднесення окремої частини послуг, що надаються державними та комунальними центрами охорони здоров'я, до адміністративних (управлінських) послуг;

— необхідність урахування прав, свобод і законних інтересів пацієнтів та необхідність пошуку державою нових форм і методів державного управління у сфері охорони здоров'я громадян;

— доцільність зміни акцентів при визначенні державного фінансування сфери медичної діяльності в Україні тощо [6].

Оскільки розвиток системи охорони здоров'я безпосередньо впливає на найважливіші показники життєдіяльності, останню слід розглядати як стратегічну складову національної безпеки держави з урахуванням економічного потенціалу держави та пріоритетів соціальної політики, що забезпечують сталий розвиток держави.

Враховуючи вищевикладене, сьогодні можна говорити про тривале повне зрівняння та недооцінку органами державної влади як законодавчої, так і виконавчої влади у сфері охорони здоров'я для державної безпеки України, що в свою чергу призвело до повного хаосу, відсутності належного нормативно-правового регулювання у сфері охорони здоров'я та, як наслідок, відсутність якісного управління державним соціальним захистом [3].

У зв'язку з наданням якісної медичної допомоги та сталим розвитком системи охорони здоров'я постає проблема вітальної безпеки країни. Проблема вітальної безпеки полягає у створенні безпечних умов для реалізації конституційного права громадян на охорону здоров'я. Гарантією вітальної безпеки суспільства і держави є здатність системи охорони здоров'я забезпечити реалізацію права людини на життя і здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування, усунути небезпеки, що загрожують життю та здоров'ю, стало функціонувати за будь-яких несприятливих умов, а також здатністю держави до захисту національних інтересів у сфері охорони здоров'я від можливих загроз [7].

Фактори, які забезпечують вітальну безпеку, включають:

— гарантії медичної допомоги та якісного медичного обслуговування;

— здійснення ефективних санітарно-профілактичних заходів;

— державна підтримка фармацевтичного сектору охорони здоров'я; державна підтримка наукової та інноваційної діяльності у цій сфері;

— ефективний контроль імпорту лікарських засобів та виробів медичного призначення;

— екологічний контроль, який передбачає створення єдиного органу контролю;

— створення відповідних економіко-правових режимів щодо запровадження економіко-правових стимулів і обмежень [8].

Питання національної безпеки не може розглядатися автономно без поняття безпеки громадян, яка забезпечується державою через політико-державні інститути, основними з яких є Збройні Сили України (ЗСУ) та інші утворені відповідно до законів України військові формування, правоохоронні та розвідувальні органи, органи спеціального призначення. з правоохоронними функціями (далі — Збройні Сили та інші військові формування).

Важливим елементом боєздатності та бойової готовності Збройних Сил України та інших військових формувань, поряд з їх технічною оснащеністю, є стан здоров'я військовослужбовців, збереження якого залежить від ефективності та дієвості системи їх медичного забезпечення [9].

31 жовтня 2018 року після численних розглядів, обговорень та домовленостей Урядом було прийнято Воєнно-медичну доктрину України. Переходячи безпосередньо до змісту документу, слід зазначити, що Воєнно-медична доктрина України є сукупністю поглядів, науково обґрунтованих положень, єдиних організаційних вимог до організації медичного забезпечення Збройних Сил та інших військових формувань. Вона визначає мету, принципи, засади організації системи охорони здоров'я військовослужбовців, наукового забезпечення військової охорони здоров'я, фінансового та матеріального забезпечення, а головне — відповідальність держави та органів виконавчої влади за розвиток системи охорони здоров'я військовослужбовців та забезпечення її боєздатності під час війни, що, на думку авторів, ставить її в один ряд із доктринальними документами з питань державної безпеки та оборони [10].

На цей час, з урахуванням досвіду медичного забезпечення військ в АТО на сході України та операції Об'єднаних сил, вимог керівних документів НАТО щодо медичного забезпечення, а також відповідно до сучасних поглядів на форми і способи застосування військ (сил) в операціях (бойових діях), у Головному військовомедичному управлінні опрацьована й затверджена наказом Генерального штабу Збройних Сил України Настанова з медичного забезпечення Збройних Сил України на особливий період. Ця Настанова визначає порядок організації медичного забезпечення залежно від можливостей та умов застосування військ, завдань медичної служби, режиму планування та проведення медичної евакуації, санітарно-гігієнічних та протиепідемічних заходів, матеріально-технічного забезпечення та медичного захисту військ.

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що систему охорони здоров'я слід розглядати як один з елементів національної безпеки України. Основними кроками реформування системи охорони здоров'я мають бути:

— підвищення мотивації медичних працівників на фоні підвищення попиту на медичні послуги. Зокрема, це стосується встановлення конкурентоспроможної заробітної плати, середній рівень якої для лікарів зріс на 30%, а для молодшого та середнього медичного персоналу лише на 16%. Водночас рівень споживчих цін 2022 рік зріс на 21,9%, що суттєво нівелює ефект від такого підвищення для лікарів та свідчить про зниження купівельної спроможності молодшого та середнього медичного персоналу. Це питання є особливо актуальним через системність проблеми дефіциту молодшого медичного персоналу протягом майже всіх років незалежності України та враховуючи збільшення навантаження на СОЗ під час війни.

Вирішення кадрового питання має бути зосереджене не лише на збереженні наявного потенціалу, а й на підготовці медичних працівників за програмами для потреб воєнного та післявоєнного періоду, зокрема у сфері фізичної підготовки, реабілітації та забезпечення ментального здоров'я.

— наявність препаратів. Через періодичне ускладнення вантажопотоку на прикордонних переходах вантажі багатьох фармацевтичних компаній затримуються при перетині кордону. Крім того, транспортування окремих лікарських засобів, сировини для їх виробництва та виробів медичного призначення вимагає дотримання температурних режимів. Вирішення цієї проблеми потребує спрощення перетину кордону для фармацевтичних товарів, зокрема надання їм права пріоритетного перетину кордону.

У проєкті Держбюджету на 2023 рік передбачено приблизно стільки ж коштів на закупівлю ліків, скільки і на поточний рік. Якщо брати до уваги прогнозований рівень інфляції, зростання курсу іноземних валют (значна частина ліків в Україні є імпортом) та активізацію хронічних захворювань, а також появу нових захворювань серед населення, які потребують лікування, СОЗ не вистачатиме високоякісної фармацевтичної продукції [11].

— лікування психологічної травми. За словами Міністра охорони здоров'я, щонайменше 15 мільйонів людей потребуватимуть психологічної допомоги після закінчення війни. Незважаючи на те, що держава робить наголос на реабілітацію, особливо психологічну, її доступність наразі низька. МОЗ звітує про успішність деяких реабілітаційних програм Міноборони та Мінветеранів, тоді як національна політика реабілітації ще не розроблена.

— автономність закладів охорони здоров'я та децентралізований підхід до прийняття управлінських рішень. Нині відбувається поступове покращення функціональності медичної служби в умовах воєнного стану завдяки наданню повноцінної медичної допомоги в окремих регіонах України та реконструкції медичної інфраструктури [12].

Наступними кроками для належного функціонування СОЗ буде визначення поточних та прогнозованих потреб у сфері медичних послуг із відповідним перероз-

поділом ресурсів. Тому актуальними залишаються проблеми низького рівня вакцинації від багатьох інфекційних захворювань, зокрема кору, поліомієліту, а також сезонного зростання інфекційних захворювань, зокрема COVID-19. Водночас зростає потреба в організації надання медичних послуг для лікування постраждалих від бойових дій.

— правильний облік ресурсів. Зокрема, це стосується налагодження оцифрування даних та медичної статистики. Державна політика вимагає перегляду функціонування медичних реєстрів та створення моделі їх взаємної інтеграції. Проте не зрозуміло, скільки часу знадобиться для розробки такої моделі та впровадження її на практиці, оскільки наразі реєстри мають обмежений функціонал (або не функціонують взагалі). Крім того, існує ризик втрати деяких даних, якщо вони не відповідають заданій моделі, а це вплине на якість і швидкість прийняття управлінських рішень.

## ВИСНОВКИ

З огляду на викладене, на нашу думку, до складових національної безпеки доцільно додати окремий структурний елемент системи забезпечення національної безпеки: "захист безпеки та здоров'я населення", сутність якого полягатиме у відображенні стану захисту фізичного та психічного здоров'я громадян та можливості відчути ефективну державну підтримку в наданні якісних медичних послуг як з боку державного сектору охорони здоров'я, так і приватної медицини. Також у цьому елементі слід звернути персональну увагу на ступінь відповідальності органів державної влади та місцевого самоврядування за незабезпечення належного захисту медичних працівників, індивідуальну відповідальність за неналежну медичну допомогу, недопущення неконтрольованого ввезення в Україну небезпечних технологій, речовин та матеріалів, збудників хвороб, небезпечних для людини, тварин, рослин, організмів, перегляд стандартів імпорту та виробництва ліків, інвестування у розвиток вітчизняної фармацевтичної галузі як стратегічної галузі для забезпечення здоров'я людини, найважливішого потенціалу держави.

Окремим структурним елементом у системі охорони здоров'я повинна стати так звана "медицина для військовослужбовців", яка включатиме якісну медичну допомогу учасникам війни, а в подальшому створення комплексів лікування та реабілітації військових. Створена на основі Воєнно-медичної доктрини України сучасна ефективна система медичного забезпечення Збройних Сил України та інших військових формувань стане основою медичної складової високої боєздатності та боєготовності військ і буде служити надійною гарантією забезпечення національної безпеки держави.

### Література:

1. Закон України "Про національну безпеку України", (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 31, ст.241). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

2. Конституція України. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

3. Набхан О.В., Моїсєєнко Р.О. Державне управління сферою охорони здоров'я як складова соціальної безпеки держави. Інвестиції: практика та досвід. 2021. №5. С.110-116. URL: [10.32702/23066814.2021.5.110](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text)

4. Закон України "Основи законодавства України про охорону здоров'я" (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1993, № 4, ст. 19). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>

5. Трансформація системи охорони здоров'я як складової національної безпеки України. Бурцева О.Є. // Вісник економічної науки України. — 2020. — № 2 (39). — С. 123— 127. URL: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).123-127](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).123-127)

6. Ткачова.Н.М. Особливості державної політики забезпечення національної безпеки в сфері охорони здоров'я. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. №2. — URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1180>

7. Економічна безпека держави: сутність та напрями формування: монографія / за ред. Л.С. Шевченко. Харків: Право, 2009. 312 с.

8. Пашков В.М. Проблеми правового регулювання відносин у сфері охорони здоров'я (господарсько-правовий контекст): монографія. Київ: МОПЮН, 2009. 448 с.

9. Білий В.Я., Жаховський В.О., Лівінський В.Г. Воєнно-медична доктрина України як основа медичної складової національної безпеки держави. URL: [10.33099/2618-1614-2018-5-4-08-14](https://doi.org/10.33099/2618-1614-2018-5-4-08-14)

10. Постанова Кабінету Міністрів України № 910 "Про затвердження Воєнно-медичної доктрини України" від 31 жовтня 2018 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-vojenno-medichnoyi-doktrini-ukrayini>

11. НСЗУ досі не готова до війни. Чому страждають лікарі, і пацієнти? ZN.UA. 2022. 29 вер. URL: <https://zn.ua/ukr/HEALTH/nszu-dosi-ne-hotova-do-vijni-chomu-strazhdajut-i-likari-i-patsijenti.html>

12. Ukraine health crisis worsens as medics work amid shelling, WHO says. Reuters. 2022. 04 Aug. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-health-crisis-worsens-medics-work-amid-shelling-who-2022-08-04/>

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2018), The Law of Ukraine "About the national security of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (Accessed 05 March 2023).

2. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "The Constitution of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 05 March 2023).

3. Nabkhan, O.V. and Moiseienko, R.O. (2021), "Public governance in the field of healthcare as a component of social security of the state", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 5, pp. 110— 116.

4. Verkhovna Rada of Ukraine (1993), The Law of Ukraine "Fundamentals of the Legislation of Ukraine on Health Care", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (Accessed 05 March 2023).

5. Burtseva, O.Ye. (2020), "Transformation of the Health Protection System as a Component of the National Security of Ukraine", Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy,

vol. 2 (39), pp. 123— 127. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).123-127](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).123-127)

6. Tkachova, N. (2018), "State policy features of national security providing in health care", Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok, [Online], vol. 2, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1180> (Accessed 05 Mar 2023).

7. Shevchenko, L.S. (2009), Ekonomichna bezpeka derzhavy: sutnist' ta napriamy formuvannia [Economic security of the state: essence and directions of formation], Pravo, Kharkiv, Ukraine.

8. Pashkov, V.M. (2009), Problemy pravovoho rehulivannia vidnosyn u sferi okhorony zdorov'ia (hospodars'ko-pravovyj kontekst) [Problems of legal regulation of relations in the field of health care (economic and legal context)], MORION, Kyiv, Ukraine.

9. Bilyj, V.Ya., Zhakhovs'kyj, V.O. and Livins'kyj, V.H. (2019), "Military Medical Doctrine of Ukraine as the basis of the medical component of the national security", available at: <http://nio.nuou.org.ua/article/view/176290> (Accessed 05 March 2023). Doi. [10.33099/2618-1614-2018-5-4-08-14](https://doi.org/10.33099/2618-1614-2018-5-4-08-14)

10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), Resolution "On the approval of the Military Medical Doctrine of Ukraine", available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-vojenno-medichnoyi-doktrini-ukrayini> (Accessed 05 March 2023).

11. ZN.UA (2022), "NSZU is still not ready for war. Why do both doctors and patients suffer?", available at: <https://zn.ua/ukr/HEALTH/nszu-dosi-ne-hotova-do-vijni-chomu-strazhdajut-i-likari-i-patsijenti.html> (Accessed 05 March 2023).

12. Reuters (2022), "Ukraine health crisis worsens as medics work amid shelling, WHO says", available at: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-health-crisis-worsens-medics-work-amid-shelling-who-2022-08-04/> (Accessed 05 March 2023).

*Стаття надійшла до редакції 11.03.2023 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

А. О. Ляшук,  
аспірант кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування,  
Національний університет охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4206-3929>

С. П. Кошова,  
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри управління  
охороною здоров'я та публічного адміністрування,  
Національний університет охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7637-4311>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.194

# ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО МЕХАНІЗМУ КІБЕРБЕЗПЕКИ, МОНІТОРИНГУ, ЗАХИСТУ ТА АНАЛІЗУ МОЖЛИВИХ ВТРУЧАНЬ, ВТРАТ, ПОШКОДЖЕНЬ ІНФОРМАЦІЙНО- КОМУНІКАЦІЙНИХ СИСТЕМ ТА РЕЄСТРІВ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

A. Liashuk,  
Postgraduate student of the Department of Healthcare Management and Public Administration,  
Shupyk National Healthcare University of Ukraine Kyiv, Ukraine  
S. Koshova,  
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Healthcare  
Management and Public Administration, Shupyk National Healthcare University of Ukraine Kyiv, Ukraine

IMPROVEMENT OF THE STATE MECHANISM OF CYBERSECURITY, MONITORING,  
PROTECTION AND ANALYSIS OF POSSIBLE INTERVENTIONS, LOSSES,  
DAMAGES OF INFORMATION AND COMMUNICATION SYSTEMS  
AND REGISTERS OF THE HEALTHCARE SECTOR

**Стаття присвячена удосконаленню державного механізму захисту електронної системи охорони здоров'я та її основних компонентів від кібератак. Актуальність дослідження обумовлена збільшенням кількості інформаційно-комунікаційних систем та медичних реєстрів, формуванням значних об'ємів медичних даних, які потребують захисту від можливих втручань, втрат та пошкоджень.**

**Мета статті — розроблення заходів з удосконалення державного механізму кібербезпеки, моніторингу, захисту та аналізу можливих втручань, втрат, пошкоджень інформаційно-комунікаційних систем та реєстрів. Для досягнення мети в ході дослідження вирішено ряд завдань: визначено поняття електронної системи охорони здоров'я і її основних компонентів — інформаційно-комунікаційних систем та реєстрів, проаналізовано міжнародний досвід та висвітле-**

но діяльність нашої держави щодо забезпечення кіберзахисту в сфері охорони здоров'я, визначено основні виклики, з якими зіткнулась зазначена сфера, та запропоновано шляхи їх вирішення. В ході дослідження використані загальнонаукові методи пізнання: метод критичного аналізу, синтезу, індукції та дедукції.

В умовах війни існує підвищена загроза кібератак зі сторони Російської Федерації, тому дотримання вимог безпеки є основним завданням електронної системи охорони здоров'я України. Разом з тим, медичні установи не в змозі самотійно впоратися з кібератаками, які постійно еволюціонують і несуть значні ризики для постачальників медичних послуг та їх пацієнтів. Саме тому вдосконалення механізму кібербезпеки, моніторингу, захисту та аналізу можливих втручань, втрат, пошкоджень інформаційно-комунікаційних систем та реєстрів є пріоритетним напрямом діяльності держави в сфері охорони здоров'я.

За результатами дослідження встановлено, що інформаційно-комунікаційні системи та медичні реєстри eHealth надійно захищені від можливих втручань, втрат та пошкоджень. Однак у зв'язку з рядом невирішених проблем, медична галузь залишається основною мішенню для кіберзлочинців. До таких проблем необхідно віднести: відсутність кваліфікованого ІТ персоналу в медичних організаціях, нові виклики перед ІТ-спеціалістами у зв'язку з пандемією коронавірусу та війною в Україні, застарілу ІТ-інфраструктуру медичних закладів, невпорядкованість інформаційно-комунікаційних систем та реєстрів, вразливість хмарних технологій. Вирішення зазначених проблем потребує здійснення наступних заходів: удосконалення кримінального законодавства, прийняття локальних нормативних актів з правилами "цифрової гігієни", обмеження доступу до електронної системи охорони здоров'я, створення цілісної, стандартизованої та уніфікованої системи реєстрів, модернізація ІТ-інфраструктури медичних закладів, заходи інформаційно-освітнього характеру з медичним персоналом, розробка посібників з кібербезпеки. Практичне значення дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів державними органами в процесі розроблення системи захисту медичних інформаційних систем та реєстрів від кібератак в галузі охорони здоров'я.

*The article is devoted to the improvement of the state mechanism for protecting the electronic healthcare system and its main components from cyberattacks. The relevance of the study is due to the increase in the number of information and communication systems and medical registers, the formation of significant amounts of medical data that need protection from possible interference, loss and damage.*

*The purpose of the article is to develop measures to improve the state mechanism of cybersecurity, monitoring, protection and analysis of possible interference, loss, damage to information and communication systems and registers. To achieve this goal, the study solved a number of tasks: defined the concept of electronic healthcare system and its main components — information and communication systems and registries, analyzed international experience and highlighted the activities of our state to ensure cybersecurity in the healthcare sector, identified the main challenges faced by this area, and proposed ways to solve them. The study used general scientific methods of cognition: the method of critical analysis, synthesis, induction and deduction.*

*In the conditions of war, there is an increased threat of cyberattacks from the Russian Federation, therefore compliance with security requirements is the main task of the electronic health care system of Ukraine. At the same time, healthcare institutions are unable to deal with cyberattacks on their own, which are constantly evolving and pose significant risks to healthcare providers and their patients. That is why the improvement of the mechanism of cyber security, monitoring, protection and analysis of possible interventions, losses, damages of information and communication systems and registers is a priority direction of the state's activity in the field of health care.*

*According to the results of the study, it was found that information and communication systems and medical registers eHealth are reliably protected from possible interference, loss and damage. However, due to a number of unresolved problems, the healthcare industry remains a major target for cybercriminals. Such problems include: lack of qualified IT personnel in medical organizations, new challenges for IT specialists due to the coronavirus pandemic and the war in Ukraine, outdated IT infrastructure of medical institutions, disorganization of information and communication systems and registers, vulnerability of cloud technologies. The solution to these problems requires the implementation of the following measures: improvement of criminal legislation, adoption of local regulations with the rules of "digital hygiene", restriction of access to the electronic healthcare*



**system, creation of a holistic, standardized and unified system of registers, modernization of the IT infrastructure of medical institutions, information and educational activities with medical staff, development of cybersecurity guidelines. The practical significance of the study lies in the possibility of using the results obtained by state bodies in the process of developing a system of protection of medical information systems and registers from cyberattacks in the healthcare sector.**

*Ключові слова: державний механізм, кібербезпека, електронна система охорони здоров'я, медичні реєстри, інформаційно-комунікаційні системи.*

*Key words: state mechanism, cybersecurity, electronic healthcare system, medical registers, information and communication systems.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Діджиталізація — невід'ємна складова сьогодення. Не виключенням є медична галузь, цифрова трансформація якої дозволяє здійснювати передачу медичних даних між пацієнтами і постачальниками медичних послуг та надавати медичні послуги дистанційно. Важливою частиною такої трансформації є впровадження електронної системи охорони здоров'я (eHealth), яка складається з низки інформаційно-комунікаційних систем та реєстрів у сфері охорони здоров'я. З розвитком eHealth кількість таких систем та реєстрів збільшується. Відповідно, зростає обсяг даних, які в них формуються та циркулюють. Підвищеної уваги потребує безпека даних в інформаційно-комунікаційних системах і реєстрах та їх захист від можливих кібератак.

Значне збільшення кібератак на критичну інформаційну інфраструктуру фіксується у всьому світі. Зокрема, відомо про велику кількість випадків, коли інформаційні системи організацій та установ медичного сектору атакувалися вірусами-здириками (RoT — Ransomware of Things). Такі віруси потрапляють на комп'ютери, шифрують наявну в ньому інформацію й виводять з ладу базову інфраструктуру. Отримавши доступ до керування пристроями в системі, зловмисники вимагають викуп за відновлення її роботи. Подібний випадок трапився у 2020 році в США. Вірус-здирик атакував загальнонаціональну мережу лікарень Universal Health Services, що спричинило відмову її інформаційної системи. Відбувалися широкомасштабні відключення, затримувалися лабораторні аналізи, а пацієнти, які потребували медичної допомоги, направлялися в інші лікарні. Аналогічний випадок був зафіксований в грудні 2020 року. В результаті кібератаки віруса-здирика на мережу косметологічних клінік Transform Hospital Group у Великій Британії, зловмисники заволоділи даними на 900 Гб та погрожували опублікувати фотографії пацієнтів до та після операції. Цього ж року програми-здирики атакували сервери інших медичних установ: університетської лікарні в Нью-Джерсі, дитячої лікарні Бостона та лікарні Дюссельдорфського університету [1].

В умовах війни існує підвищена загроза кібератак зі сторони Російської Федерації, тому дотримання вимог безпеки є основним завданням електронної системи охорони здоров'я України. Разом з тим, медичні установи не в змозі самотійно впоратися з кібератаками, які постійно еволюціонують і несуть значні ризики для постачальників медичних послуг та їх пацієнтів. Саме тому вдосконалення механізму кібербезпеки, моніторингу, захисту та аналізу можливих втручань, втрат, пошкоджень інформаційно-комунікаційних систем та реєстрів є пріоритетним напрямом діяльності держави в сфері охорони здоров'я.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання безпеки медичних даних розглядається в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців: Seals T. [1], Москаленко Ю. [2], Черниша Д. [4], Burt T. [6], Савченко-Галушко Т. [7]. Однак недостатньо дослідженим на сьогоднішній день залишається питання вдосконалення державного механізму кібербезпеки, моніторингу, захисту та аналізу можливих втручань, втрат, пошкоджень інформаційно-комунікаційних систем та реєстрів, які є основними складовими електронної системи охорони здоров'я.

## МЕТА СТАТТІ

Мета статті — розроблення заходів з удосконалення державного механізму кібербезпеки, моніторингу, захисту та аналізу можливих втручань, втрат, пошкоджень інформаційно-комунікаційних систем та реєстрів.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Запровадження електронної системи охорони здоров'я (ЕСОЗ) — важливий крок в реформуванні медичної галузі. З кінця 2022 року всі без виключення заклади охорони здоров'я та фізичні особи-підприємці, які здійснюють господарську діяльність з медичної практики, зобов'язані працювати в цій системі. Станом на жовтень 2022 року, з ЕСОЗ працює понад 7 тис приватних та комунальних закладів охорони здоров'я [2].

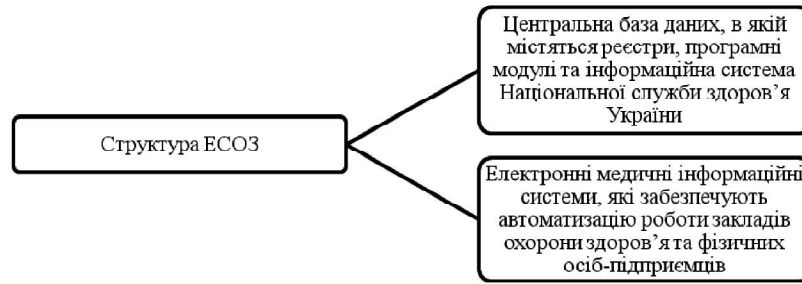


Рис. 1. Структура ЕСОЗ [3]

Примітка: систематизовано автором.

Згідно з положеннями Закону України "Основи законодавства України про охорону здоров'я", під електронною системою охорони здоров'я слід розуміти інформаційно-комунікаційну систему, яка забезпечує облік медичних послуг та управління медичними даними шляхом їх автоматизованого формування, перегляду та обміну з центральною базою даних [3]. Основні компоненти електронної системи охорони здоров'я наведені на рис. 1.

Обмін даними та документацією між центральною базою даних та медичними інформаційними системами здійснюється в автоматичному режимі.

З розвитком електронної системи охорони здоров'я збільшується кількість реєстрів та медичних інформаційних систем. Так, на сьогоднішній день нараховується більше десяти реєстрів (Реєстр пацієнтів, Реєстр декларацій, Реєстр медичних працівників, Реєстр медичних записів тощо). Варто зазначити й те, що крім державних інформаційних систем, в Україні працюють приватні системи. За допомогою таких систем приватні медичні заклади передають інформацію до центральної бази [4].

Отже, на сьогоднішній день E-health є найбільшою електронною системою в медичній галузі та в країні загалом. ЕСОЗ постійно розвивається та вдосконалюється. В ній формуються величезні масиви медичних даних, більшість з яких належать до специфічної категорії персональних даних. Такі дані повинні бути надійно захищеними та недоступними для сторонніх осіб. Разом з тим, медичні установи не в змозі самостійно впоратися з втручаннями, втратами, пошкодженнями інформаційно-комунікаційних систем та реєстрів. Саме тому пріоритетним напрямом діяльності держави в сфері охорони здоров'я має стати вдосконалення механізму кібербезпеки, моніторингу, захисту та аналізу таких втручань, втрат та пошкоджень. Перед тим, як висвітлити діяльність нашої держави щодо забезпечення кіберзахисту в сфері охорони здоров'я, проаналізуємо міжнародний досвід.

Протягом останніх років спостерігається збільшення кількості кібератак на сектор охорони здоров'я в усьому світі. З початком пандемії у квітні 2020 року число кіберпосягань на медичні організації зросло ще більше.

Зростання кількості загроз кібербезпеці системи охорони здоров'я підтверджується результатами опитування фахівців з кібербезпеки, проведеного американською неурядовою організацією Healthcare Information and Management Systems Society (HIMSS) у

2022 році. Згідно з результатами опитування, більшість організацій вже стикалися з серйозними посяганнями на інформаційно-комунікаційні системи та реєстри, скоєні шляхом віддаленого доступу. Основними способами атак був фішинг, вимагання та використання засобів соціальної інженерії (зловживання довірою чи обман з метою отримання інформації). Наслідками атак стали збої у роботі інформаційних систем постраждалих організацій та порушення у наданні медичних послуг [5].

Серед найбільш серйозних кібератак, які зазнали організації охорони здоров'я по всьому світу в останні роки, необхідно відмітити атаки хакерів-вимагачів на госпіталь у Брно (Чехія), паризьку госпітальну систему, лікарні в Іспанії та Таїланді, клініки в різних штатах США. Атак зазнав департамент охорони здоров'я штату Іллінойс та навіть ВООЗ. Однак найбільш трагічним став хакерський напад на госпіталь у Дюссельдорфі, який спричинив смерть пацієнтки [6].

Кібератакам піддаються наукові центри та лабораторії. Згідно з даними IBM, сім провідних компаній в Канаді, Франції, Індії, Південній Кореї та США, які займаються створенням вакцин та проведенням клінічних випробувань, стали мішенями для цифрових атак [6].

Постійна загроза в сфері охорони здоров'я та інших сферах діяльності змушує співпрацювати між собою різні країни. Основоположними документами у боротьбі з кіберзлочинністю, прийнятими в результаті такої співпраці, є "Конвенція про злочинність у сфері комп'ютерної інформації" Ради Європи та "Резолюція боротьби зі злочинним використанням інформаційних технологій", прийнята країнами-учасниками ООН у 2001 році. Згідно з Резолюцією, основними заходами у боротьбі з кіберзлочинністю є:

- законодавче закріплення відповідальності за кіберзлочини;
- міждержавна взаємодія правоохоронних органів, їх відповідна підготовка в умовах інформаційного суспільства;
- обмін інформацією щодо проблем кіберзлочинів;
- забезпечення достатнього рівня захисту інформаційних систем від незаконного втручання;
- своєчасний збір доказів під час розслідування скоєних кіберзлочинів.

Міжнародну протидію кіберзлочинності, в тому числі, у сфері охорони здоров'я, проводить НАТО. В 2013 року була розроблена єдина система з реагування на атаки в кіберпросторі. Постійно ведуться роботи з оцінки ефективності цієї системи та її вдосконалення.

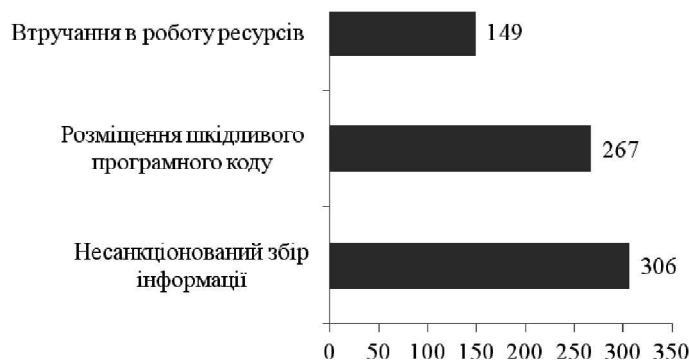


Рис. 2. Мета кібератак, кількість випадків [7]

Примітка: систематизовано автором.

Зокрема, кожен рік проводяться навчання "Кіберкоаліція" та "Захисний шар".

В 2013 році у Гаазі був створений Європейський центр, який займається збором та аналізом даних з кіберзлочинів, розробленням заходів щодо їх розслідування, обміном досвідом у боротьбі та попередженні кібератак з іншими країнами.

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок про активну міжнародну протидію кіберзлочинності. Участь у розробці заходів щодо запобігання кіберзлочинам в сфері охорони здоров'я приймає й Україна. Досвід нашої держави в боротьбі з кібератаками російського агресора допомагає іншим країнам та міжнародним організаціям у побудові дієвих національних та міжнародних систем кіберзахисту.

Згідно з даними CERT-UA, з 24 лютого 2022 року по 24 серпня 2022 року було зареєстровано 1123 кібератаки на державні інформаційні ресурси та об'єкти критичної інформаційної інфраструктури [7]. Значна частина кібератак здійснювалася на сектор охорони здоров'я, зокрема, на інформаційно-комунікаційні системи та реєстри ЕСОЗ. Основною метою таких кібератак став несанкціонований збір інформації, розміщення шкідливого програмного коду та втручання у роботу ресурсів (рис. 2).

Не дивлячись на постійні кібератаки з боку російських хакерів, інформаційно-комунікаційні системи та реєстри сфери охорони здоров'я залишаються неушкодженими. Цього вдалося досягти завдяки надійному захисту ЕСОЗ.

Електронна система охорони здоров'я розроблена відповідно з вимогами діючого законодавства України до захисту інформації та кіберзахисту. Основними законами, які регулюють питання забезпечення захисту медичних даних, що формуються та циркулюють в цій системі, є Закон України "Основи законодавства України про охорону здоров'я" та Закон України "Про захист персональних даних".

На сьогоднішній день медичними інформаційними системами E-health користуються українські лікарні, аптеки та, безпосередньо, пацієнти, які з їх допомогою передають інформацію до центральної бази. За безпеку даних відповідає держава, якій і належить ця база. Саме в базі зберігаються реєстри з даними про пацієнтів, укладені декларації, медичні висновки, медичні записи тощо. За захист даних відповідає НСЗУ, яка є власником електронної системи. Також відповідальність несуть

медпрацівники, які здійснюють їх обробку під час прийому пацієнтів, консультування, проведення процедур, діагностики, призначення лікування тощо.

Захист даних інформаційно-комунікаційних систем та реєстрів ЕСОЗ в Україні забезпечується шляхом таких заходів:

- втілення заходів безпеки та постійна робота над її посиленням НСЗУ та державним підприємством "Електронне здоров'я", яке є адміністратором eHealth;

- залучення експертів міжнародних аудиторських компаній до моніторингу безпеки медичних інформаційних систем;

- обов'язкове проходження сертифікації та отримання атестату відповідності всіх інформаційних систем, які обмінюються інформацією з центральною базою даних;

- реалізація принципів GDPR (регламенту по захисту даних, General Data Protection Regulation) і міжнародних стандартів захисту інформації. ЕСОЗ має таку структуру, яка дозволяє зберігати персональні дані людини окремо від її медичних даних. Завдяки цьому, у разі втручання, втрат або пошкоджень медичних інформаційно-комунікаційних систем чи реєстрів отримати медичні дані конкретної особи неможливо;

- забезпечення обмеженого доступу до даних електронної системи охорони здоров'я. Доступ повинні мати виключно ідентифіковані та автентифіковані користувачі. При вході в систему такі користувачі повинні авторизуватися в МІС та ЕСОЗ. Дані пацієнта доступні сімейному лікарю, з яким укладена декларація, та лікарю-спеціалісту за згодою пацієнта;

- співпраця з міжнародними партнерами в сфері кіберзахисту. Міжнародна спільнота використовує інформацію від українських фахівців на міжнародних заходах, присвячених питанням кібербезпеки. Прикладом такого заходу є міжнародна конференція з кібербезпеки NAT-2022 та міжнародна конференція FIRST. В липні-серпні 2022 року був підписаний "Меморандум про взаєморозуміння у сфері кіберзахисту" зі Словенією та Польщею. Також була налагоджена співпраця з Агентством із кібербезпеки та безпеки інфраструктури Департаменту нацбезпеки США. Варто відзначити підписання меморандуму про співпрацю Міністерства цифрової трансформації з провідною організацією з кібербезпеки США та Австралії "Інтернет 2.0" [8].

**Табл. 1. Заходи з удосконалення державного механізму кібербезпеки, моніторингу, захисту та аналізу можливих втручань, втрат, пошкоджень інформаційно-комунікаційних систем та реєстрів ЕСОЗ [11]**

Заходи	Пояснення
<b>Правові</b>	Удосконалення кримінального законодавства як на національному, так і на міжнародному рівні, включаючи укладання відповідних угод з іншими державами та міжнародними організаціями Введення до закону нових обставин, що обтяжують покарання, та формування спеціальних норм про відповідальність за кіберзлочини у сфері охорони здоров'я Прийняття локальних нормативних актів в конкретній медичній чи іншій організації, з правилами «цифрової гігієни» для співробітників
<b>Технічні</b>	Застосування підходу «нульової довіри», відповідно до якого кожен доступ до даних та програм повинен підтверджуватися. Користувачам таких програм необхідно надавати мінімально необхідні права Створення цілісної, стандартизованої та уніфікованої системи реєстрів ЕСОЗ шляхом інвентаризації та формування переліку таких реєстрів Модернізація IT-інфраструктури медичних закладів та обладнання, яке використовується в закладах охорони здоров'я
<b>Освітні</b>	Регулярні заходи інформаційно-освітнього характеру з медичним персоналом та іншими співробітниками медичних організацій, які використовують у своїй діяльності цифрові технології Розробка посібників з кібербезпеки для охорони здоров'я

Примітка: систематизовано автором.

— тимчасове зберігання даних за кордоном. Напередодні повномасштабної війни українською владою було ухвалено рішення про тимчасове зберігання державних реєстрів за кордоном. Згідно з даними Ukrinform, в перші тижні війни було перенесено більше 60 критичних реєстрів та систем на ресурси компанії Амазон. Пропозицією цієї компанії скористалось Міністерство охорони здоров'я [9].

Таким чином, інформаційно-комунікаційні системи та реєстри сфери охорони здоров'я України надійно захищені від можливих втручань, втрат та пошкоджень. Однак у зв'язку з рядом невирішених проблем, медична галузь залишається основною мішенню для кіберзлочинців. До таких проблем необхідно віднести наступні:

- відсутність кваліфікованого IT персоналу в медичних організаціях, що пояснюється низькими заробітними платами в сфері охорони здоров'я;
- нові виклики перед IT-спеціалістами у зв'язку з пандемією коронавірусу та війною в Україні;
- застаріла IT-інфраструктура медичних закладів, яка не відповідає сучасним вимогам;
- невпорядкованість інформаційно-комунікаційних систем та реєстрів сфери охорони здоров'я;
- вразливість хмарних технологій, які використовуються більшістю медичних організацій до кібератак та обмежені можливості персоналізації;
- застарілі підключені пристрої, які використовуються в лікарнях: рентгенівські апарати, сканери МРТ тощо [10].

Вирішення зазначених проблем сприятиме вдосконаленню державного механізму кібербезпеки, моніторингу, захисту та аналізу можливих втручань, втрат, пошкоджень інформаційно-комунікаційних систем та реєстрів ЕСОЗ. Для цього МОН та інші цент-

ральні органи виконавчої влади спільно з Міністерством цифрової трансформації, Держспецв'язком та підпорядкованим йому Державним центром кіберзахисту повинні здійснити ряд заходів — правових, технічних та освітніх (табл. 1).

## ВИСНОВКИ

Організації охорони здоров'я у всьому світі піддаються та будуть піддаватися кібератакам, які посягають на громадську безпеку, власність, життя та здоров'я, конституційні права громадян, безпеку збору, зберігання та передання медичної інформації. В зв'язку з цим пріоритетним напрямом діяльності держави повинно стати вдосконалення механізму кібербезпеки, моніторингу, захисту та аналізу втручань, втрат та пошкоджень інформаційно-комунікаційних систем та медичних реєстрів електронної системи охорони здоров'я України.

E-health є надійно захищеною від кіберзлочинців, однак у зв'язку з рядом невирішених проблем в медичній галузі, ця система залишається основною мішенню для кіберзлочинців. На сьогоднішній день такими проблемами є: відсутність кваліфікованого IT персоналу в медичних організаціях, нові виклики перед IT-спеціалістами у зв'язку з пандемією коронавірусу та війною в Україні, застаріла IT-інфраструктура медичних закладів, невпорядкованість інформаційно-комунікаційних систем та реєстрів, вразливість хмарних технологій. Для вирішення зазначених проблем пропонується здійснення наступних заходів: удосконалення кримінального законодавства, прийняття локальних нормативних актів з правилами "цифрової гігієни", обмеження доступу до електронної системи охорони здоров'я, створення цілісної, стандартизованої та уніфікованої системи реєстрів, модернізація IT-інфраструктури медичних закладів, заходи

інформаційно-освітнього характеру з медичним персоналом, розробка посібників з кібербезпеки.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів державними органами в процесі розроблення механізму захисту медичних інформаційних систем та реєстрів від кібератак в галузі охорони здоров'я.

## Література:

1. Seals T. Misery of Ransomware Hits Hospitals the Hardest. Threatpost, 2020. URL: <https://threatpost.com/ransomware-hits-hospitals-hardest/162096/>
2. Москаленко Ю. Електронна система охорони здоров'я під час війни: як зараз працює одна з найбільших ІТ-систем в Україні. Zn.ua, 2022. URL: <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/elektronna-sistema-okhoroni-zdorovja-pid-chas-vijni-jak-zaraz-pratsjuje-odna-z-najbilshikh-it-sistem-v-ukrajini.html>
3. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19 листопада 1992 року № 2801-XII. zakon.rada.gov.ua, 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
4. Черниш Д. В Україні працює кілька приватних медичних інформаційних систем. Як там захищені дані українців. Forbes.ua, 2022. URL: <https://forbes.ua/innovations/v-ukraini-pratsyue-kilka-privatnikh-medichnikh-informatsiy-nikh-sistem-yak-tam-zakhishcheni-dani-ukraintsv-08092022-8211>
5. 2022 HIMSS Cybersecurity Survey Collecting Responses from Healthcare Professionals. HIMSS, 2022. URL: <https://www.himss.org/news/2022-himss-cybersecurity-survey-collecting-responses-healthcare-professionals>
6. Burt T. Cyberattacks targeting health care must stop. Microsoft, 2020. URL: <https://blogs.microsoft.com/on-the-issues/2020/11/13/health-care-cyberattacks-covid-19-paris-peace-forum/>
7. Савченко-Галушко Т. Як забезпечити захист кіберпростору України на тлі збройної агресії рф. Armyinform, 2022. URL: <https://armyinform.com.ua/2022/09/10/yak-zabezpechyty-zahyst-kiberprostoru-ukrayiny-na-tli-zbrojnoyi-agresiyi-rf/>
8. Посилюємо кіберзахист: Мінцифри підписало Меморандум з міжнародною компанією "Інтернет 2.0". Урядовий портал, 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/posyliuemo-kiberzakhyst-mintsyfyry-pidpysalo-memorandum-z-mizhnarodnoiu-kompaniieiu-internet-20>
9. Українські сайти витримали найпотужніші кібератаки ворога — Зеленський. Укрінформ, 2022. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3565926-ukrainski-sajti-vitrimali-najpotuznisi-kiberataki-voroga-zelenskij.html>
10. Небезпека кібератак на сектор охорони здоров'я: як справитися з новим викликом. Eset, 2022. URL: <https://eset.ua/ua/news/view/952/opasnost-kiberatak-na-sektor-zdravookhraneniya-kak-spravitsya-s-novymi-vyzovami>
11. МОЗ розпочало роботу з оптимізації та систематизації реєстрів сфери охорони здоров'я. Урядовий портал, 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/moz-rozpochalo-robotu-z-optymizatsii-ta-systematyzatsii-reiestriv-sfery-okhorony-zdorovia>

## References:

1. Seals, T. (2020), "Misery of Ransomware Hits Hospitals the Hardest", Threatpost, available at: <https://threatpost.com/ransomware-hits-hospitals-hardest/162096/> (Accessed 05 March 2023).
2. Moskalenko, Yu. (2022), "The electronic health care system during the war: how one of the largest IT systems in Ukraine currently works", Zn.ua, available at: <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/elektronna-sistema-okhoroni-zdorovja-pid-chas-vijni-jak-zaraz-pratsjuje-odna-z-najbilshikh-it-sistem-v-ukrajini.html> (Accessed 05 March 2023).
3. Verkhovna Rada of Ukraine (1992), The Law of Ukraine "Fundamentals of the Legislation of Ukraine on Health Care", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (Accessed 05 March 2023).
4. Chernysh, D.V (2022), "Several private medical information systems operate in Ukraine. How is the data of Ukrainians protected there?", Forbes.ua, available at: <https://forbes.ua/innovations/v-ukraini-pratsyue-kilka-privatnikh-medichnikh-informatsiy-nikh-sistem-yak-tam-zakhishcheni-dani-ukraintsv-08092022-8211> (Accessed 05 March 2023).
5. HIMSS (2022), "HIMSS Cybersecurity Survey Collecting Responses from Healthcare Professionals", available at: <https://www.himss.org/news/2022-himss-cybersecurity-survey-collecting-responses-healthcare-professionals> (Accessed 05 March 2023).
6. Burt, T. (2020), "Cyberattacks targeting health care must stop", Microsoft, available at: <https://blogs.microsoft.com/on-the-issues/2020/11/13/health-care-cyberattacks-covid-19-paris-peace-forum/> (Accessed 05 March 2023).
7. Savchenko-Halushko, T. (2022), "How to ensure the protection of the cyberspace of Ukraine against the background of the armed aggression of the Russian Federation", Armyinform, available at: <https://armyinform.com.ua/2022/09/10/yak-zabezpechyty-zahyst-kiberprostoru-ukrayiny-na-tli-zbrojnoyi-agresiyi-rf/> (Accessed 05 March 2023).
8. Government portal (2022), "We are strengthening cyber protection: the Ministry of Digital Affairs signed a Memorandum with the international company "Internet 2.0"", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/posyliuemo-kiberzakhyst-mintsyfyry-pidpysalo-memorandum-z-mizhnarodnoiu-kompaniieiu-internet-20> (Accessed 05 March 2023).
9. Ukrinform (2022), "Ukrainian sites have withstood the most powerful cyberattacks of the enemy — Zelenskyi", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3565926-ukrainski-sajti-vitrimali-najpotuznisi-kiberataki-voroga-zelenskij.html> (Accessed 05 March 2023).
10. Eset (2022), "The danger of cyberattacks on the healthcare sector: how to cope with the new challenge", available at: <https://eset.ua/ua/news/view/952/opasnost-kiberatak-na-sektor-zdravookhraneniya-kak-spravitsya-s-novymi-vyzovami> (Accessed 05 March 2023).
11. Government portal (2022), "The Ministry of Health has started work on the optimization and systematization of health care registers", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/moz-rozpochalo-robotu-z-optymizatsii-ta-systematyzatsii-reiestriv-sfery-okhorony-zdorovia> (Accessed 05 March 2023).

Стаття надійшла до редакції 11.03.2023 р.

О. О. Корнійчук,  
аспірант, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7289-415X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.201

# ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: БЕЗПЕКОВИЙ АСПЕКТ

О. Kornichuk,  
Postgraduate student, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

## DECENTRALIZATION OF THE SYSTEM OF PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION: A SECURITY ASPECT

*Стаття присвячена актуалізації загроз національній безпеці у процесі децентралізації системи публічного управління та адміністрування. Не зважаючи на певну кількість робіт, що досліджували трансформацію державної структури влади й управління відповідно до потреб політичної й суспільної раціональності, не всі питання, що виникли в умовах сучасних викликів та загроз знайшли своє відображення у дослідженнях. Всі ці зміни у процесі децентралізації системи публічного управління та адміністрування безумовно викликають низку ризиків та загроз національній безпеці. Готовність держави та суспільства адекватно та своєчасно реагувати на широкий спектр загроз різного походження, надасть змогу забезпечити безперервність критично важливих процесів у державі, стане суттєвим зрушенням на шляху до вдосконалення стратегічного планування в Україні. У процесі повоєнного відновлення українських громад надзвичайно важливим є створення умов для повернення місцевих жителів, вимушених покинути свої помешкання через бойові дії. За допомогою реформ необхідно відновити інфраструктуру, медичні та освітні послуги, житло, школи, а також цифрову та енергетичну стійкість, відповідно до європейських стандартів. У статті показано, що необхідно продовжити розвиток держави та її інституцій з метою забезпечення належного врядування та поваги до верховенства права, шляхом надання адміністративної спроможності та технічної підтримки, у тому числі на регіональному та місцевому рівнях. Необхідним є продовження здійснення структурних реформ в Україні з метою трансформації економічної та соціальної складової, здійснення підтримки сталого розвитку. Акцентується увага на тому, що при цьому процесі мають бути враховані рекомендації щодо оцінювання ризику, викладені у ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013. На основі законодавства України має бути розроблено модель організаційного забезпечення системи оцінювання загроз національній безпеці, реалізація якої має передбачати кілька етапів. Перспективами подальших розвідок у даному напрямі мають бути ґрунтовні дослідження загроз національній безпеці у процесі децентралізації з розподілом їх за групами та визначення їх ієрархії та розробка ефективних механізмів реагування на них.*

*The article is devoted to the study of the decentralization of the public administration system and the administration: security aspect. The main purpose of the article there is an actualization of threats to national security in the process of decentralization of the system of public administration and administration. Within the limits of one political system, and even more so during the transition to a new one, there are qualitative transformations of the subjects of management and their mechanisms of functioning, involvement in the management process is expanding, management functions are changing, organizational methods and styles*

*of management activity are being improved, taking this into account, the research topic has been updated. Despite a certain number of works that have studied the transformation of the state structure of power and administration in accordance with the needs of political and social rationality, not all issues that have arisen in the face of modern challenges and threats have been reflected in the studies. Optimal schemes for the distribution of powers between central, regional and local bodies are being drawn up. All these changes, of course, cause a number of risks and threats to national security in the process of decentralization of the public administration and administration system. The readiness of the state and society to adequately and timely respond to a wide range of threats of various origins, to ensure the continuity of critical processes in the state, will be a significant shift towards improving strategic planning in Ukraine. In the process of post-war reconstruction of Ukrainian communities, it is extremely important to create conditions for the return of local residents who were forced to leave their premises due to hostilities. With the help of reforms, it is necessary to restore infrastructure, medical and educational services, housing, schools, as well as digital and energy resilience in accordance with European standards. Investment issues are important, and various sources and possibilities for their provision should be considered: from donor states, private companies, investment funds. Not the last issue is to attract and motivate the participation of Ukrainian business representatives to invest in the restoration of Ukraine. The article showed that it is necessary to continue the development of the state and its institutions in order to ensure good governance and respect for the rule of law by providing administrative capacity and technical support, including at the regional and local levels. It is necessary to continue the implementation of structural reforms in Ukraine in order to transform the economic and social component, to support sustainable development. Attention is focused on the fact that this process should take into account the risk assessment recommendations set out in DSTU IEC/ISO 31010:2013. Based on the legislation of Ukraine, a model of organizational support for the national security threat assessment system should be developed, the implementation of which should include several stages. The necessity of carrying out new reforms and ways of updating Ukraine is substantiated. Since it is already necessary to carry out structural reforms in Ukraine in order to deepen the country's economic and social integration with the EU and support Ukraine's sustainable and inclusive economic recovery by promoting competitiveness, trade in the private sector. Prospects for further research in this direction should be a thorough study of threats to national security in the process of decentralization with their distribution into groups and the definition of their hierarchy and the development of effective mechanisms for responding to them.*

*Ключові слова: децентралізація; публічне управління та адміністрування; ризики та загрози; національна безпека; прийняття управлінських рішень; стійкість; безпековий аспект.*

*Key words: decentralization; public management and administration; risks and threats; national security; management decision-making; stability; security aspect.*

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

В межах однієї політичної системи і тим більше при переході до нової, відбуваються якісні перетворення суб'єктів управління та їх механізми функціонування, зокрема розширюється залученість в управлінському процесі. Змінюються функції управління, вдосконалюються організаційні методи і стилі управлінської діяльності. Перебудовуються державні структури влади й управління відповідно до потреб політичної й суспільної раціональності. Складаються оптимальні схеми розподілу повноважень між центральними, регіональними і місцевими органами. Всі ці зміни, безумовно викликають низку ризиків та загроз національній безпеці у процесі децентралізації системи публічного управління та адміністрування. Готовність держави та суспільства адекватно та своєчасно реагувати на широкий спектр загроз різного походження, надасть змогу забезпечити безперервність критично важливих процесів у державі, стане суттєвим зрушенням на шляху до вдосконалення стратегічного планування в Україні.

Тому необхідно продовжити розвиток держави та її інституцій з метою забезпечення належного врядування та поваги до верховенства права, шляхом надання

адміністративної спроможності та технічної підтримки, у тому числі на регіональному та місцевому рівнях. Необхідним є продовження здійснення структурних реформ в Україні з метою трансформації економічної та соціальної складової, здійснення підтримки сталого розвитку. При цьому мають бути враховані рекомендації щодо оцінювання ризику, викладені у ДСТУ IEC/ISO 31010:2013 [1]. На основі законодавства України має бути розроблено модель організаційного забезпечення системи оцінювання загроз національній безпеці, реалізація якої має передбачати кілька етапів.

## 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

Не зважаючи на певну кількість робіт науковців, що досліджували трансформацію державної структури влади й управління відповідно до потреб політичної й суспільної раціональності, не всі питання, що виникли в умовах сучасних викликів та загроз знайшли своє відображення у дослідженнях [2—12].

Актуалізації загроз національній безпеці у процесі децентралізації системи публічного управління та адміністрування в сучасних умовах сьогодення висвітлена не достатньо. Не зважаючи на певну кількість робіт, що досліджували трансформацію державної структури влади й управління відповідно до потреб політичної й суспільної раціональності, не всі питання, що виникли в умовах сучасних викликів та загроз знайшли своє відображення у дослідженнях. Всі ці зміни у процесі децентралізації системи публічного управління та адміністрування безумовно викликають низку ризиків та загроз національній безпеці. Готовність держави та суспільства адекватно та своєчасно реагувати на широкий спектр загроз різного походження, надасть змогу забезпечити безперервність критично важливих процесів у державі, стане суттєвим зрушенням на шляху до вдосконалення стратегічного планування в Україні. У процесі повоєнного відновлення українських громад надзвичайно важливим є створення умов для повернення місцевих жителів, вимушених покинути свої помешкання через бойові дії. За допомогою реформ необхідно відновити інфраструктуру, медичні та освітні послуги, житло, школи, а також цифрову та енергетичну стійкість, відповідно до європейських стандартів.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основною ціллю статті є актуалізація загроз національній безпеці у процесі децентралізації системи публічного управління та адміністрування.

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

Важливим питанням в сучасних умовах сьогодення є врахування особливостей становлення та розвитку національних систем публічного управління, які передусім орієнтовані на природно-географічні, суспільно-політичні та соціально-економічні умови розвитку. Практичне виконання цих функцій й завдань (правового визначення і регулювання суспільних відносин, визначення основ внутрішньої та зовнішньої політики, безпекової складової, створення механізмів та інструментів її здійснення, формування та виконання державного бюджету тощо) завжди мали й матимуть ті чи інші національні особливості.

Однією з парадигм розвитку та становлення сучасної демократичної держави є в пошуку механізмів підвищення ефективності, насамперед через побудови оптимального балансу централізації та децентралізації влади.

Загалом, виокремлення публічного управління та адміністрування в Україні, як окремого виду професійної діяльності та галузі науки, іще раз засвідчує про гостру необхідність вирішення низки проблем щодо забезпечення прогресивного розвитку суспільства шляхом встановлення більш тісного зв'язку між теорією та практикою, подальшого розвитку основ правової демократичної держави.

Сучасному світові притаманні швидкі й непередбачувані зміни безпекового середовища, а отже, картина загроз має значно меншу цінність сама по собі, ніж роз-

роблені на її основі типології, багатокритеріальні матриці, каталоги моделей і сценарних прогнозів. Саме вони необхідні для подальшого визначення протоколів узгоджених дій для реагування на загрози різного характеру та походження, а також планування відповідних заходів [2].

Так, за даними The Executive Opinion Survey, із 124 країн 65 вважають геополітичні питання одними з п'яти найбільших ризиків. Деякі з них виокремлюються: [3].

— Крах багатосторонньої інституції: невиконання екологічних зобов'язань, прикордонні суперечки, міграційні кризи, надзвичайні ситуації у сфері охорони здоров'я, торговельні суперечки тощо.

— Розрив міждержавних відносин: економічне, політичне та технологічне суперництво між геополітичними державами, що призводить до розриву міжнародних зв'язків і зростання напруженості.

— Геоекономічні протистояння: використання економічних впливів, таких як контроль над інвестиціями, торгівлею, валютними коливаннями з боку асоціацій країн або окремих держав для розширення сфер впливу та перешкодження міжнародним економічним відносинам.

— Геополітична боротьба за стратегічні ресурси: монополізація, експлуатація та обмеження доступу до ресурсів, знань, товарів, послуг або технологій, які мають вирішальне значення для людського розвитку.

— Міждержавний конфлікт: військові міждержавні конфлікти з глобальними наслідками: застосування біологічної, хімічної, ядерної зброї, кібератаки, військового втручання тощо.

— Крах держави: розпад держави глобального геополітичного значення внаслідок внутрішнього конфлікту, недотримання верховенства права, руйнування інституцій, військового перевороту, регіональної чи глобальної нестабільності.

— Терористичні напади: терористичні напади, здійснені з ідеологічних, політичних чи релігійних мотивів, що призвели до загибелі людини, тяжких тілесних ушкоджень або матеріальних збитків.

— Зброя масового знищення: використання біологічної, хімічної, ядерної, радіологічної чи кіберзброї, що призводить до смертей, руйнувань і міжнародної кризи.

Проблемою є відсутність єдиного погляду серед політиків, науковців та експертів щодо тих чи інших засобів, способів, методів та механізмів реагування на загрози національним інтересам, це зокрема, пов'язано з недостатньою розробленістю теоретичних основ ідентифікації, класифікації та оцінювання інтенсивності небезпек при підготовці політичних, державно-політичних та державно-управлінських рішень. Йдеться, зокрема, про такі комплексні загрози як: суспільно-політична дестабілізація; руйнація соціального порядку; криза державності, що, може призводити до неадекватного та несвоєчасного реагування суб'єктів прийняття рішень на загрози національним інтересам [4; 5].

Національні системи оцінювання ризиків і загроз мають бути представлені як на загальнодержавному, так і регіональному та місцевому рівнях.

Необхідним є продовження здійснення структурних реформ в Україні з метою трансформації економічної та соціальної складової, здійснення підтримки сталого та інклюзивного економічного відновлення України,



шляхом сприяння конкурентоспроможності, торгівлі в приватному секторі. [6, с. 56]

Важливим чинником є необхідність суттєвого підвищення продуктивності діяльності державних інститутів та інституцій (механізмів), зокрема, шляхом модернізації їх організаційних структур, запровадження ринкового стилю управління, децентралізації влади тощо.

Одним з класичних трактувань поняття "децентралізація" (від латинського *de* — протиставлення, *centralis* — центральний) є знищення, ослаблення або скасування централізації.

Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні викликана політичними процесами, що відбуваються в державі й суспільстві на шляху до євроінтеграції. Вона передбачає децентралізацію, створення належних матеріальних, фінансових та організаційних умов для забезпечення виконання органами місцевого самоврядування власних і делегованих повноважень.

Основними завданнями, що покладені в основу децентралізації є:

- делегування повноважень від органів виконавчої влади на рівень територіальних громад і закріплення за ними достатніх фінансових ресурсів;

- чітке розмежування повноважень між органами виконавчої влади та між різними рівнями органів місцевого самоврядування;

- посилення відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування за свої рішення перед виборцями і державою.

Говорячи про позитивні риси децентралізації можна виокремити такі:

- забезпечення більш ефективного та результативного розміщення ресурсів у громадському секторі;

- сприяння підвищенню підзвітності органів державної влади в питаннях використання бюджетних коштів;

- спонукання регіональної та місцевої влади вживати заходів для її розширення шляхом наявності власної податкової бази;

- наділення регіональної і місцевої влади правом самостійно розпоряджатися бюджетними коштами стимулює їх до скорочення необґрунтованих витрат у суспільному секторі тощо.

Основними аргументами децентралізації є те, що децентралізація, делегуючи безпосередньо зацікавленим особам управління, має переваги демократичного характеру, причому, варто зауважити, демократизм набагато реальніший в місцевих масштабах, ніж в загальнонаціональних. Також децентралізоване управління, за умови забезпечення необхідними засобами й умовами, є набагато менш "неповоротким" і набагато більш практичним, ніж централізоване управління.

У найзагальнішому вигляді науковці виокремлюють три типи децентралізації: політичну, адміністративну та фіскальну [7; 8; 9; 10; 11; 12].

Для політичного типу децентралізації характерним є передача політичної влади субнаціональним органам управління. Адміністративний — передача на місця повноважень приймати рішення, ресурси й відповідальність за роботу деяких видів соціальних служб. Фіскальна — прямо пов'язана з бюджетними практика-

ми. Тобто передача ресурсів з центра на місця. Умовами такої передачі ресурсів з центру на місця часто обговорюються у ході переговорів між центральною та місцевою владою на основі декількох факторів, серед яких — взаємозв'язок регіонів, доступність ресурсів і місцеві можливості управління.

Залежно від типу та форм децентралізації варто виокремлювати та застосовувати різні механізми реагування на загрози національній безпеці у процесі децентралізації системи публічного управління та адміністрування.

Результати досліджень Інституту Відкритого Суспільства країн Балтії і Центрально-Східної Європи показують, що під час запровадження реформ децентралізації значна увага урядів цих країн приділялась таким компонентам, як [13]:

- законодавча, конституційна база і структура місцевих органів влади;

- місцева політика, методи прийняття рішень і внутрішня організація;

- управління місцевими органами влади і механізми надання послуг;

- фінансові питання і управління фінансами;

- ринково-орієнтований економічний розвиток.

Говорячи про реформи багаторівневого управління, виокремлюють три взаємопов'язані рівні: інституційний, передбачає реорганізацію повноважень, обов'язків та ресурсів; територіальний — відбувається реорганізація територіальних структур та державне управління — реорганізація адміністративних процесів.

Проте, в теперішніх умовах актуалізувалися додаткові ризики та загрози. Мова йде, зокрема про відновлення критичної інфраструктури, вирішення питань, що стосуються міграції та внутрішньо переміщених осіб, питання реабілітації, демографічні та психологічні проблеми тощо. Виникли нові виклики у всіх сферах людського буття.

Говорячи про можливості та ризики децентралізації, варто їх окреслити. Як на можливості для розвитку можна орієнтуватися на: підвищення результативності та рівні місцевих державних послуг; підвищення спроможності для локальних стратегій стимулювання інноваційного розвитку; підвищення ефективності надання місцевих державних послуг; застосування нових інноваційних механізмів щодо зниження витрат; активація мобілізації місцевих громадських ресурсів; використання нових стимулів та підходів для активного місцевого розвитку; моніторинг та мобілізація порівняльних переваг для місцевих підприємств; використання простору для експериментів та впровадження інноваційних ідей та ефективніше використання ресурсів тощо.

До основних ризиків у процесі децентралізації можна віднести: можливий нечіткий розподіл повноважень між органами місцевого та державного управління та субрегіональному та регіональному рівнях; дублювання повноважень; уніфікація повноважень органів місцевого самоврядування територіальних громад незалежно від їх категорії, кількості населення та матеріального забезпечення може призводити до соціальної напруженості. Недосконалість системи контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування може призводити до корупції. Якщо говорити про делегування повноважень та відповідних йому засобів стримування та противаг, то його недосконалість буде потенційним джере-

лом конфліктів. Брак людської/технічної спроможності розвитку територій набуває критичних значень.

Посилення геополітичних розбіжностей, таких як конкуренція між США та Китаєм, зміцнення альянсів у Тихому океані, мілітаризований вплив Росії на внутрішню політику інших країн усупереч міжнародному праву та кіберзлочинність створюють геополітичну напругу та становлять критичну загрозу для світу [7; 14]. Ця геополітична напруга також впливає на економічну сферу, яка почала загострюватися пандемією COVID-19 й інтенсифікувалася в умовах сьогодення.

У Звіті про The Global Risks Report 2022 року наведено результати останнього глобального дослідження сприйняття ризиків (GRPS). Орієнтир був на аналіз ключових ризиків, що впливають з поточної економічної, соціальної, екологічної та технологічної напруги. Цікавими є роздуми щодо підвищення стійкості, вивчаючи уроки з минулого [15].

Відповідно до цього звіту респонденти визначають, що у наступні п'ять років соціальні та екологічні ризики будуть найбільш вагомими [15].

Респонденти GRPS сприймають соціальні ризики як форми "розмивання соціальної згуртованості", "кризи життєзабезпечення" й "погіршення психічного здоров'я" — вони переважно, погіршилися [15]. Це у свою чергу створює додаткові виклики й для України: відновлення критичної інфраструктури, вирішення питань, що стосуються міграції та внутрішньо переміщених осіб, питання реабілітації, демографічні та психологічні проблеми, інші виклики у всіх сферах людського буття. В Україні ці фактори погіршилися з початком пандемії й набули ще гіршого стану з початком конфлікту, тож обов'язково мають бути враховані при розробці управлінських рішень щодо реагування на них у процесі децентралізації.

Економічні виклики, пов'язані з пандемією та збройним конфліктом зберігаються. Прогноз залишається слабким: зростання цін на товари, інфляція та заборгованість. Крім того, спостерігається посилення дисбалансу ринку праці, дотаційність окремих сфер та посилення проблем у критичній інфраструктурі, системі охорони здоров'я, гендерних, освітніх і професійних проблем, погіршення наслідків зміни клімату, управління міграцією та внутрішньо переміщеними особами, кіберризики тощо.

Указом Президента України від 21 квітня 2022 року було створено Національну раду з відновлення України від наслідків війни [16]. Одним із важливих завдань є розроблення плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України. Для цього необхідно напрацювати низку пропозицій щодо майбутніх реформ, ухвалення та реалізація яких є необхідними у воєнний та післявоєнний періоди. Крім того, потрібно здійснити підготовку відповідних стратегічних ініціатив та проєктів нормативно-правового змісту.

З огляду на сказане надзвичайно актуальним є розроблення сфери інноваційної діяльності держави та інноваційних процесів, що спрямовані на розвиток високих технологій тощо [17], та акцентування уваги на інвестиційному розвитку держави, виходу її на провідні позиції у світі тощо [8]. Важливим є й те, що пріоритети інноваційного розвитку стали визначати у контексті національної безпеки. Так, задля досягнення мети Стратегії сталого розвитку "Україна — 2020" було виокремлено "вектор безпеки" [18].

Водночас, при визначенні пріоритетів інноваційного розвитку в межах обох підходів виникає запитання: хто і яким чином визначає пріоритети на офіційному рівні та хто і яким чином приймає рішення щодо їх ієрархії? Дати однозначну відповідь на них важко через зв'язок вказаних пріоритетів з національними інтересами, оскільки керівна еліта часто намагається представити власні інтереси як національні інтереси через що завжди є небезпека підміни пріоритетів інноваційного розвитку інтересами провладної еліти [8].

Як зазначають дослідники, визначення національних інтересів залежить від професійних уподобань суб'єктів державної влади (суб'єктивний фактор), а визначення пов'язаних з ними пріоритетів інноваційного розвитку є способом пошуку раціонального розподілу ресурсів, які є обмеженими (об'єктивний фактор). Це означає, що вказані пріоритети завжди мають об'єктивно — суб'єктивну природу. Тому викликає подив те, що в Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності відмовились визначати пріоритети інноваційного розвитку, мотивуючи тим, що це "може ставати об'єктом впливу поточних інтересів, що призводитиме до викривлення державної політики" [8]. З огляду на викладене, це скоріш свідчить про відсутність стратегічного [17] бачення шляхів інноваційного розвитку держави, а не про нейтралізацію небезпек для відповідної політики через підміну пріоритетів розвитку інтересами представників влади та бізнесу [8].

Було з'ясовано, що реформа децентралізації значно розширила повноваження органів місцевого самоврядування, місцева влада отримала додаткові матеріальні і фінансові ресурси для забезпечення повсякденних потреб. З розширенням повноважень зростає й відповідальність органів місцевого самоврядування. Необхідним є розвиток держави та її інституцій з метою забезпечення належного врядування та поваги до верховенства права, шляхом надання адміністративної спроможності та технічної підтримки, у тому числі на регіональному та місцевому рівнях.

Вже зараз є необхідним проведення структурних реформ в Україні з метою поглиблення економічної та соціальної інтеграції країни з ЄС та здійснення підтримки сталого та інклюзивного економічного відновлення України, шляхом сприяння конкурентоспроможності, торгівлі в приватному секторі. [6, с. 56]. При цьому мають бути враховані рекомендації щодо оцінювання ризику, викладені у ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 [1]. На основі законодавства України має бути розроблено модель організаційного забезпечення системи оцінювання загроз національній безпеці, реалізація якої має передбачати кілька етапів.

Основними цілями та стратегіями нової парадигми регіональної політики мають бути: виявлення і реалізація прихованого та недооціненого потенціалу розвитку регіону та інтегровані проєкти розвитку з урахуванням національних інтересів та інноваційного розвитку. Завданням суб'єктів врядування — розбудова конкурентного регіону шляхом залучення усіх регіональних суб'єктів розвитку та використання ключових активів регіону.

## ВИСНОВКИ

Досліджуючи децентралізацію системи публічного управління та адміністрування її безпекового аспекту, можна дійти висновку, що актуалізація загроз націо-

нальній безпеці у процесі децентралізації системи публічного управління та адміністрування у сучасних умовах сьогодення є першочерговим завданням.

При формуванні нової політичної системи чи її зміні, відбуваються якісні перетворення суб'єктів управління та їх механізми функціонування, розширюється залученість в управлінському процесі, змінюються функції управління, вдосконалюються організаційні методи і стилі управлінської діяльності. Не зважаючи на певну кількість робіт, що досліджували трансформацію державної структури влади й управління відповідно до потреб політичної й суспільної раціональності, не всі питання, що виникли в умовах сучасних викликів та загроз знайшли своє відображення у дослідженнях. Складаються оптимальні схеми розподілу повноважень між центральними, регіональними і місцевими органами. Всі ці зміни, безумовно викликають низку ризиків та загроз національній безпеці у процесі децентралізації системи публічного управління та адміністрування. Готовність держави та суспільства адекватно та своєчасно реагувати на широкий спектр загроз різного походження, надасть змогу забезпечити безперервність критично важливих процесів у державі, стане суттєвим зрушенням на шляху до вдосконалення стратегічного планування в Україні.

У процесі повоєнного відновлення українських громад надзвичайно важливим є створення умов для повернення місцевих жителів, вимушених покинути свої помешкання через бойові дії.

За допомогою реформ необхідно відновити інфраструктуру, медичні та освітні послуги, житло, школи, а також цифрову та енергетичну стійкість, відповідно до європейських стандартів, що певною мірою спричинить появу нових ризиків та загроз національній безпеці.

Важливим є питання інвестицій, варто розглянути різні джерела та можливості їх надання: від держав-донорів, приватних компаній, інвестиційних фондів. Не останнім є питання залучення та мотивації участі представників українського бізнесу інвестувати у відновлення України.

Необхідно продовжити розвиток держави та її інституцій з метою забезпечення належного врядування та поваги до верховенства права, шляхом надання адміністративної спроможності та технічної підтримки, у тому числі на регіональному та місцевому рівнях. Необхідним є продовження здійснення структурних реформ в Україні з метою трансформації економічної та соціальної складової, здійснення підтримки сталого розвитку. Акцентується увага на тому, що при цьому процесі мають бути враховані рекомендації щодо оцінювання ризику, викладені у ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013. На основі законодавства України має бути розроблено модель організаційного забезпечення системи оцінювання загроз національній безпеці, реалізація якої має передбачати кілька етапів. Також здійснювати нові реформи й шляхи відновлення України. Оскільки, вже зараз є необхідним проведення структурних реформ в Україні з метою поглиблення економічної та соціальної інтеграції країни з ЄС та здійснення підтримки сталого економічного відновлення України.

Перспективами подальших розвідок у даному напрямі мають бути ґрунтовні дослідження загроз національній безпеці у процесі децентралізації з розподілом їх за групами та визначення їх ієрархії та розробка ефективних механізмів реагування на них.

## Література:

1. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику [Чинний від 2013-12-11]. Вид. офіц. Київ, 2015. 74 с. (Інформація та документація) <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/dstu%2031010.pdf> (дата звернення: 15.02.2023).
2. Резнікова О.О., Войтовський К.Є., Лепіхов А.В. Національні системи оцінювання ризиків і загроз: кращі світові практики, нові можливості для України: аналіз. доп. Київ: НІСД, 2020. 84 с.
3. Global Soft Power Index 2020: Brand Finance, available at: [https://brandirectory-live-public.s3.eu-west-2.amazonaws.com/reports\\_free/brand-finance-global-soft-power-index-2020.pdf](https://brandirectory-live-public.s3.eu-west-2.amazonaws.com/reports_free/brand-finance-global-soft-power-index-2020.pdf) (дата звернення: 15.02.2023).
4. Орел М.Г. Теоретичні основи державного управління у сфері політичної безпеки: монографія. Київ: Поліграф плюс, 2019. 320 с.
5. Орел М.Г. Взаємозалежність безпеки та стійкості держави, типи, рівні та фактори стійкості держави. Сучасні аспекти науки: II-ий том колективної монографії / за ред. Є.О. Романенка, І.В. Жукової. Київ; Братислава: ФОРМ Кандиба т.п., 2020. С. 38—50. <http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/monography-2-2020.pdf> (дата звернення: 15.02.2023).
6. Точонов І.В., Наумова Л.О. Відновлення територій Донецької області на прикладі досвіду зарубіжних країн. Економічний вісник Донбасу. 2018, № 3, С. 56—59.
7. Bychenkov V., Levchuk O., Kirpichnikov Y., Holoborodko M., Golovchenko O., and Tyshchenko O. Methodology for Determining Long-Term State Development Scenarios. 2021 IEEE 3rd International Conference on Advanced Trends in Information Theory (ATIT), URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9678678> (дата звернення: 15.02.2023).
8. Sytnyk H.P., Zubchuk O.A. and Orel M.H. Conceptual Understanding of the Peculiarities of Managing Innovation-Driven Development of the state in the Current Conditions. Sci. in nov., 2022, 18 (2), 3—15. <https://doi.org/10.15407/scine18.02.003> <https://scinn-eng.org.ua/ojs/index.php/ni/article/view/234/99> (дата звернення: 15.02.2023).
9. Приходченко Л.Л., Саханенко С.Є., Надолішній П.І. та ін. Система публічного управління в умовах децентралізації влади: механізми горизонтальної взаємодії: монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. 332 с.
10. Вишневіський В.П., Рекова Н.Ю. Принципи, економічні й інституційні передумови фіскальної децентралізації в умовах постконфліктного відновлення. Проблеми економіки. 2016. № 4. С. 183—189.
11. Ситник Г. Орел М. Публічне та адміністративне управління у контексті публічної політики та національної безпеки. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління, 2023, № 3 (63), С. 113—121. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3\(63\)-15](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3(63)-15) (дата звернення: 15.02.2023).
12. Sytnyk H., Orel M., Ivanova V. and Taran Y. (2022), Conceptual understanding of the relationship between political and administrative processes in the context of social systems security. Cuestiones Politicas, Vol. 40 Num. 74. 631—647. URL: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/article/view/38936/43525> (дата звернення: 15.02.2023).

13. Дослідження країн Балтії і Центрально-Східної Європи: Інститут Відкритого Суспільства, URL: <https://osf.org.ua> (дата звернення: 15.02.2023).

14. Іщенко Н. (Гумба), Попов І., Щелін П. та ін. Конфлікти, що змінили світ. Харків: Фоліо, 2020. 186 с.

15. The Global Risks Report 2022. World Economic Forum, 17th Edition URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf)

16. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни: Указ Президента України від 21.04.2022 р. № 266/2022, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text> (дата звернення: 15.02.2023).

17. Стратегія розвитку інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження. Кабінет Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р, URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-sferi-innovacijnoyi-diyalnosti-na-period-do-2030-roku> (дата звернення: 15.02.2023).

18. Стратегія сталого розвитку "Україна — 2020: Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (дата звернення: 15.02.2023).

References:

1. Ministry of Economic Development of Ukraine (2013), "Standard DSTU IEC/ISO 31010:2013. Risk management Methods of general risk assessment", available at: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/dstu%2031010.pdf> (Accessed 15 Jan. 2023).

2. Reznikova, O.O. Vojtovskii, K.Ye. and Lepikhov, A.V. (2020), Natsional'ni systemy otsiniuvannia ryzykiv i zahroz: kraschi svitovi praktyky, novi mozhlyvosti dlia Ukrainy: analit. dop. [National systems for assessing risk and threat: world best practices, new opportunities for Ukraine: analytical report], NISD, Kyiv, Ukraine.

3. Brand Finance (2020), "Global Soft Power Index 2020", available at: [https://brandirectory-live-public.s3-eu-west-2.amazonaws.com/reports\\_free/brand-finance-global-soft-power-index-2020.pdf](https://brandirectory-live-public.s3-eu-west-2.amazonaws.com/reports_free/brand-finance-global-soft-power-index-2020.pdf) (Accessed 15 Jan. 2023).

4. Orel, M.H. (2019), Teoretychni osnovy derzhavnogo upravlinnia u sferi politychnoi bezpeky: monohrafiia [Theoretical foundations of state administration in the field of political security: monography], Polihraf plius, Kyiv, Ukraine.

5. Orel, M.H. (2020), Vzaiemozalezhnist' bezpeky ta stijkosti derzhavy, typu, rivni ta faktory stijkosti derzhavy. Suchasni aspekty nauky, II-yj tom kolektyvnoi monohrafiï [Interdependence of security and stability of the country, types, levels and causes of the country's stability. Modern aspects of science: vol. II], Kyiv; FOP Kandyba, Bratislava, Ukraine, available at: <http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/monography-2-2020.pdf> (Accessed 15 Jan. 2023).

6. Tochonov, I.V. and Naumova, L.O. (2018), "Restoration of the territories of Donetsk region based on the experience of foreign countries", Ekonomichnyj visnyk Donbasu, vol. 3, pp. 56—59.

7. Bychenkov, V. Levchuk, O. Kirpichnikov, Y. Holoborodko, M. Golovchenko, O. and Tyshchenko, O. (2021), "Methodology for Determining Long-Term State

Development Scenarios", IEEE 3rd International Conference on Advanced Trends in Information Theory (ATIT), available at: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9678678> (Accessed 15 Jan. 2023).

8. Sytnyk, H.P. Zubchuk, O.A. and Orel, M.H. (2022), "Conceptual understanding of the peculiarities of managing innovation-driven development of the state in the current conditions", Sci. in nov., vol. 18 (2), pp. 3—15, available at: <https://scinn-eng.org.ua/ojs/index.php/ni/article/view/234/99>, (Accessed 15 Jan. 2023).

9. Prykhodchenko, L.L. Sakhanienko, S.Ye. and Nadolishnij, P.I. (2017), Systema publichnogo upravlinnia v umovakh detsentralizatsii vlady: mekhanizmy horyzontal'noi vzaiemodii: monohrafiia [The system of public management in conditions of decentralization of power: mechanisms of horizontal interaction: monography], ORIDU NADU, Odesa, Ukraine.

10. Vyshnevskii, V.P. and Rekova, N.Yu. (2016), "Principles, economic and institutional prerequisites of fiscal decentralization in the conditions of post-conflict recovery", Problemy ekonomiky, vol. 4, pp. 183—189.

11. Sytnyk, H. and Orel, M. (2023), "Public and administrative management in the context of public policy and national security", Naukovi pratsi Mizhrehional'noi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia, vol. (3 (63)), pp. 113—121, available at: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3\(63\)-15](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3(63)-15), (Accessed 15 Jan. 2023).

12. Sytnyk, H. Orel, M. Ivanova, V. and Taran, Y. (2022), "Conceptual understanding of the relationship between political and administrative processes in the context of social systems security", Cuestiones Politicas, vol. 40, no. 74, pp. 631—647, available at: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/article/view/38936/43525>, (Accessed 15 Jan. 2023).

13. Open Society Institute (2023), "Research of the Baltic countries and Central-Eastern Europe", available at: <https://osf.org.ua> (Accessed 15 Jan. 2023).

14. Ischenko, N. (Humba), Popov, I. and Schelin, P. (2020), Konflikty, scho zminyly svit [Conflicts that changed the world], Folio, Kharkiv, Ukraine.

15. World Economic Forum (2022), "The Global Risks Report 2022", 17th Edition, available at: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf) (Accessed 15 Jan. 2023).

16. The President of Ukraine (2022), "The issue of the National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text> (Accessed 15 Jan. 2023).

17. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), "Strategy for the development of innovation for the period up to 2030", available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-sferi-innovacijnoyi-diyalnosti-na-period-do-2030-roku> (Accessed 15 Jan. 2023). The President of Ukraine (2020), "Strategy of Sustainable Development "Ukraine — 2020", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (Accessed 15 Jan. 2023).

Стаття надійшла до редакції 28.02.2023 р.

Ю. Ю. Почтаруця,  
здобувач ступеня доктора філософії з публічного управління та адміністрування,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-9824-6912>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.6.208

# ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНСТИТУТУ ДЕРЖАВНИХ СЕКРЕТАРІВ В УКРАЇНІ ЯК ПРЕДМЕТ НАУКОВОГО ОСМИСЛЕННЯ

Yu. Pochtarytsia,  
Candidate for the degree of Doctor of Philosophy in Public Management  
and Administration, Taras Shevchenko National University of Kyiv

FUNCTIONING OF THE INSTITUTE OF STATE SECRETARIES IN UKRAINE  
AS A SUBJECT OF SCIENTIFIC UNDERSTANDING

**Статтю присвячено аналізу результатів наукових досліджень функціонування інституту державних секретарів в Україні за останні понад 20 років. Виявлено, що дослідження проблем функціонування інституту державних секретарів в Україні передбачає звернення, як до загальних наукових розробок щодо державної служби та державного управління, так і спеціальних досліджень інституту державних секретарів. На основі узагальнення результатів наукових досліджень особливостей функціонування інституту державних секретарів, які здійснено та представлено у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі, виокремлено п'ять етапів становлення інституту секретарів в Україні. Проаналізовано основу правового регулювання інституту державних секретарів в Україні з 1998 року до цього часу та зауважується, що такою правовою основою запровадження та функціонування інституту державних секретарів у 1998–2015 роках були переважно укази Президента України, з 2015 і дотепер — законодавчі та урядові акти.**

**The article is devoted to the analysis of the results of scientific research on the functioning of the Institute of State Secretaries in Ukraine over the past 20 years. The purpose of the article is to generalize scientific research, the subjects of which are the peculiarities of the functioning of the Institute of State Secretaries in Ukraine. The author argued that the relevance of this task is related to Ukraine's European integration prospects. The Institute of State Secretaries in the countries of the European Union has a positive experience. It was revealed that the study of the problems of the functioning of the Institute of State Secretaries in Ukraine involves turning to general scientific developments of the problems of the functioning of the civil service system, the system of public administration. We are also talking about special studies of the Institute of State Secretaries. The author summarizes the results of scientific research on the**

*peculiarities of the functioning of the Institute of State Secretaries in Ukraine, which were carried out and presented in domestic and foreign scientific literature. As a result, AVR singled out five stages of formation of the secretaries institute in Ukraine. In addition, the basis of legal regulation of the Institute of State Secretaries in Ukraine from 1998 to the present time is analyzed. In this regard, it is shown that the legal basis for the introduction and functioning of the Institute of State Secretaries in 1998–2015 was mainly the decrees of the President of Ukraine. In the period from 2015 until now, the legal basis for the Institute of State Secretaries is legislative and governmental acts.*

*As a result, it is shown that the functional appointment of the state secretary until 2015 was reduced to the implementation of two main functions: 1) ensuring the activities of the Cabinet of Ministers of Ukraine and ministers; 2) organization of work to fulfill the tasks of the Cabinet of Ministers of Ukraine and ministries. According to the author, the lack of legal support for the implementation of these functions was the lack of a clear distinction between the political and administrative components of the activities of state secretaries. This is due to the order of appointment, dismissal, accountability and control of these officials. Currently, the legal support for the functioning of the Institute of State Secretaries needs to be improved. This conclusion was made on the basis of the analysis of the transformation of the functions of the Cabinet of Ministers of Ukraine and ministries, as well as based on the foreign experience of the functioning of this institute. This determines the direction of further research of the outlined problems.*

*Ключові слова: інститут державних секретарів, функціонування інституту державних секретарів, адміністративні посади, політичні посади, функції державних секретарів.*

*Key words: institute of state secretaries, functioning of the institute, civil service, public administration, state secretaries.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Системні зміни державного управління обумовили, зокрема, інститування в Україні державних секретарів. Зважаючи на те, що досвід їх функціонування мав неоднозначні результати, теоретичне осмислення ролі та функцій державних секретарів, особливостей функціонування залежно від різних чинників, враховуючи доцільність збереження цих посад, постає як важливе науково-практичне завдання. Актуальність цього завдання виявляється з огляду на євроінтеграційні перспективи України та на успішність функціонування інституту державних секретарів в європейських країнах.

Вирішення завдання більш глибокого наукового супроводу удосконалення системи функціонування державних секретарів в Україні дасть змогу не лише напрацювати нові наукові підходи щодо більш ефективної реалізації функцій державних секретарів в Україні, а й рекомендувати запровадити відповідні часу механізми їх правового та організаційного забезпечення. Це сприятиме підвищенню ефективності формування та реалізації державної політики, функціонування системи державного управління загалом.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Зауважимо, що окреслена проблема є предметом наукового інтересу не досить широкого кола дослідників. Аналіз вітчизняної джерельної бази підтверджує, що проведені на даний час дослідження організаційно-правових аспектів функціонування інституту державних секретарів в Україні Н. Армаш, О. Валевського, Р. Дрозда, І. Коліушка, О. Пархоменко-Куцевіл, І. Письменної та ін. характеризуються певною фрагментарністю і стосуються умов запровадження цього інституту чи розмежування політичної і адміністративної складових в діяльності апарату державних органів.

У загальнотеоретичних дослідженнях В. Авер'янова, Т. Василевської, С. Дубенко, О. Зубчика, О. Карпенка, В. Куйбіди, В. Мельниченка, Н. Нижник, Л. Новак-Калаяєвої, Т. Пахомової, Н. Плахотнюк, С. Серьогіна, І. Сурай та ін. увага приділена розумінню сутності функцій державного управління, аналізу основ забезпечення ефективності функціонування системи державного управління, характеристиці інституту державної служби.

Серед європейських науковців питання як розмежування політичних та адміністративних функцій в державному апараті, так і функціонування вищих адміністративних державних службовців досліджували С. Анвар, Г. Андерс, Б. Бенцнер, Ф. Галлоїс, Х. Дрейєр, У. Ехтлер, Т. Ешенбург, Д. Кугеле, А. Кой, П. Ларсон та ін.

Наукові публікації О. Андрійко, Ю. Битяка, Н. Гнидюк, С. Захарія, Д. Ковриженка, Д. Ляжумара, О. Петришина, В. Скрипнюка, В. Тимошука, В. Толкованова та ін., присвячені безпосередньо інституту державних секретарів, стосуються переважно аналізу законодавства України, яке діяло у 2001-2003 роках, у той період, коли посади державних секретарів спочатку були запроваджені, а потім — ліквідовані.

Варто відзначити, що дослідження функціонування інституту державних секретарів активізувалося за останні п'ять років у зв'язку з упровадженням реформи системи державного управління, зокрема, удосконалення механізму кадрової політики, функціонально за який відповідають державні секретарі (І. Коліушко, О. Орґієць та інші).

Проте, аналіз наукових досліджень, предметом яких є інститут державних секретарів, останнім часом не здійснювався.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — здійснити узагальнення наукових досліджень, предметом яких є особливості функціонування інституту державних секретарів в Україні.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Розмежування адміністративних і політичних посад стало необхідним елементом державного управління передусім у тих країнах, де уряд формується парламентом (парламентською більшістю) і несе перед останнім постійну політичну відповідальність. Як справедливо зазначав з цього приводу Д. Ковриженко, за таких умов прем'єр-міністр та міністри призначаються на посади за ознакою належності до партій більшості, є виразниками інтересів цих партій, несуть перед парламентом політичну відповідальність, а, отже, належать до політичних фігур. Тому і виникає потреба у забезпеченні ефективності політичних за формою та професійних за змістом дій уряду та міністерств. Саме з цією метою у країнах із парламентською формою правління запроваджено інститут державних секретарів, головною функцією яких є керівництво повсякденною роботою міністерств, зокрема і в умовах розпаду парламентської більшості, та, як наслідок, припинення повноважень глави уряду та міністрів (Ковриженко, 2001 р.). Отже, завдяки цьому інституту забезпечується стабільність функціонування центральних органів виконавчої влади.

Подібну думку відстоює і В. Мельниченко, який зауважує, що "командний" підхід до формування апарату вважається цілком виправданим, хоч він відверто суперечить принципу кар'єрної державної служби. Адже для призначення "членів команди" потрібне термінове вивільнення робочих місць. Тож наявність політиків на чолі міністерств розглядається

як засіб розмивання компетентності і професіоналізму в державному управлінні. Відтак, розмежування політичних і адміністративних посад покликане відіграти роль необхідного превентивного заходу для забезпечення політичної підтримки Уряду з боку Верховної Ради, керованості державного апарату, політичної нейтральності державної служби (Мельниченко, 2001 р.).

В. Авер'янов, О. Андрійко, В. Нагребельний, В. Коваленко ще у 1999 р. запропонували вважати посадами державного політичного діяча посади міністра та першого заступника міністра, інші заступники міністрів мали б мати статус державних службовців, один з яких (керівник апарату міністерства) очолював би персонал міністерства, який складається не лише з державних службовців, але й технічних та допоміжних працівників (Авер'янов, Андрійко, Нагребельний, Коваленко, 1999 р.).

В. Авер'янов, аналізуючи формування інституту державних секретарів у контексті реалізації адміністративної реформи, наголошував на необхідності чіткого розмежування між "політикою" та "управлінням" з метою забезпечення, з одного боку, пріоритет політики, а з іншого — певну незалежність від політичної кон'юнктури і стабільність професійних кадрів управління (Авер'янов, 2002 р.). Погоджуючись із таким твердженням, зауважимо, що найширше обґрунтування пропозиція про необхідність виділення в органах виконавчої влади окремої категорії посад державних політичних діячів отримала у роботі І. Коліушка та В. Тимошука. Автори приходять до такого висновку на підставі аналізу особливостей статусу та діяльності цих осіб, які вони вбачають в: особливому порядку призначення (обрання); порядку звільнення та припинення повноважень; участі у виробленні державної політики та політичній відповідальності; прийнятті загальнообов'язкових рішень; праві формувати патронатні служби; пріоритеті політичних якостей претендентів на такі посади (Коліушко, Тимошук, 2001 р.).

В. Скрипнюк, досліджуючи введення інституту державних секретарів в систему виконавчої влади у 2001 р., акцентував увагу на можливих його наслідках: з одного боку, це може сприяти підвищенню ефективності діяльності органів виконавчої влади завдяки стабілізації особового складу міністерств, виведенню його з-під політичної кон'юнктури у парламенті, а також покладенню поточної роботи на державних секретарів, а з іншого — стає можливим внесення розколу у виконавчу владу, своєрідне двовладдя в органах виконавчої влади (Скрипнюк, 2001 р.). Слід наголосити, що таке твердження було цілком обґрунтованим.

І. Письменна, торкаючись питання про історичну генезу інституту державних секретарів як базову умову реалізації принципу наступності в системі державної служби України, справедливо зазначає, що нині практично загально визнаним як на науково-теоретичному, так і на нормативно-правовому рівні є розподіл на два типи посад, перші з яких визначаються як політичні, а другі — як адміністративні, що дозволяє забезпечити реалізацію моделі політично

нейтральної державної служби (Письменна, 2014 р.).

Р. Дрозд, характеризуючи розмежування політичних та адміністративних посад як дієвий засіб запобігання корупції в Україні, наводить аналіз практичного застосування принципів професіоналізму і політичної нейтральності на державній службі в Україні, висвітлює зв'язок між політичною нейтральністю на державній службі та ефективністю запобігання корупції, обґрунтовує необхідність розроблення механізму розмежування політичної та адміністративної складової у сфері державного управління (Р. Дрозд, 2010 р.).

С. Захарія аргументовано доводить, що впровадження інституту державних секретарів є позитивним явищем державного управління, оскільки: а) допомагає розмежувати політичні та адміністративні посади в уряді та ефективну співпрацю між політиками та управлінцями; б) забезпечує збереження інституційної пам'яті державних органів в умовах зміни політичного керівництва держави (С. Захарія, 2011 р.).

Н. Гнидюк, аналізуючи поняття та правовий статус вищого корпусу державної служби у зарубіжних країнах, характеризує його як особливий прошарок професійних управлінців для забезпечення безперервної/стабільної, ефективної та результативної діяльності системи виконавчої влади, який функціонує безсторонньо (неупереджено), виключно на основі професійного підходу та в рамках законодавчого поля, і не залежить від зміни урядів чи політичних керівників. Науковець зауважує, що правове регулювання статусу вищого корпусу державної служби є досить еластичним, оскільки цей інститут покликаний слугувати інструментом для виконання цілей, пов'язаних із забезпеченням ефективного управління центральними органами виконавчої влади (Н. Гнидюк, 2011 р.). Це, фактично, означає, що правове регулювання вищого корпусу державної служби повинно здійснюватися таким чином, щоб не ускладнювати процесу внесення змін до способу та механізмів його функціонування.

Інша частина наукових публікацій пов'язана із прийняттям Закону України "Про державну службу" у 2015 р., який передбачає запровадження посад державних секретарів в Секретаріаті Кабінету Міністрів України та міністерствах України. Зокрема, О. Оргієць зазначає, що після створення інституту держсекретарів в міністерствах в Україні з'явився формальний розподіл між політичним керівництвом і професійним держапаратом, який в тій чи іншій формі успішно діє в більшості європейських країн. Однак, як свідчить зарубіжний досвід, лише чітке дотримання вимог прийнятого законодавства на практиці не тільки на етапі вступу в ЄС, а й після одержання членства в ньому, надасть можливість успішно провести реформу державного управління, яка б створила професійну державну службу, забезпечила ефективність її роботи, сприяла реальним змінам у різних галузях і сферах суспільного життя (О. Оргієць, 2017 р.). У цьому автор, дійсно, має рацію, адже демократія — це свобода, обмежена законами. А вони, у свою чергу, мають базуватися на

принципах, вироблених у ході історичного розвитку і перевіренних на практиці тими державами, які прийнято вважати правовими (Москаленко, Горбатюк, 2011, с. 181). Такими принципами, з-поміж інших, можна вважати принципи політичної незалежності, професіоналізму, самостійності.

І. Сурай доводить, що основою сучасного етапу реформування системи державного управління в Україні має стати Концепція адміністративної реформи (нової, уточненої) як цілісний довгостроковий документ; необхідність розглядати розмежування політичних та адміністративних посад як складову упорядкування функцій сучасної системи державного управління України; законодавчо закріпити поділ державного управління на сектори і персональну відповідальність міністра як політика (яку він поділяє зі своїми заступниками) за ефективність відповідного напрямку урядової політики щодо конкретного сектору/секторів державного управління; не допустити ототожнення або підміну функцій заступників міністрів та державного секретаря міністерства, законодавчо уточнити функції держсекретаря міністерства щодо адміністративно-оперативного керівництва апаратом міністерства, чіткого дотримання чинного законодавства, забезпечення стабільності і певної незалежності апарату від змін політичних діячів, а також професійне наступництво в роботі апарату міністерства; обмежити їх управлінням персоналом апарату міністерства та загальноорганізаційними (без прямої відповідальності за сектори державної політики) (Сурай, 2017).

О. Пархоменко-Куцевіл наголошує на існуванні ризиків щодо дієвості інституту державних секретарів міністерств. По-перше, наскільки об'єктивний буде порядок призначення таких посадових осіб Комісією з питань вищого корпусу державної служби. По-друге, можливість виникнення конфлікту інтересів міністра та державного секретаря. По-третє, відсутність показників ефективності, результативності, якості діяльності державних секретарів та визначення вкладу державних секретарів у діяльність міністерства для проведення щорічної оцінки державних секретарів. По-четверте, існує імовірність формальності існування інституту державних секретарів. І, на решті, по-п'яте, також існує ризик скасування зазначених посад, через те, що вони не виконуватимуть своєї місії (Пархоменко-Куцевіл, 2016 р.). Як бачимо, перелік ризиків, викладений науковцем, є суттєвим.

Погоджуємося з думкою, що український політикум повернувся до теми "державних секретарів" з двох головних причин: під тиском європейських партнерів, що вимагають глобальних реформ системи державного управління, та через політичну нестабільність, оскільки уряди змінюються практично кожні півтора-два роки (Закірова, 2017, с. 9). Додамо, що важливим чинником тут стала і наявність політичної волі.

Аналіз законодавчої бази, що стосується предмета дослідження (Ю. Почтариця, 2018 р.), засвідчує, що положеннями нормативно-правових документів регламентуються питання щодо:



- реформування державного управління, суб'єктом якого є державний секретар;
- визначення функціональних повноважень державних секретарів;
- оцінювання результатів службової діяльності державних секретарів;
- організаційної структури, фінансового та кадрового забезпечення міністерств.

Проведене нами узагальнення наукових напрацювань попередників та аналіз правового регулювання інституту державних секретарів в Україні дозволяє виділити такі етапи його становлення:

1 етап: закладення юридичних підвалин для подальшого вирішення питання про розподіл адміністративних та політичних посад у системі виконавчої влади шляхом прийняття у 1993 р. Закону України "Про державну службу";

2 етап: 1998—2001 рр. — концептуальне визнання необхідності розмежування політичних та адміністративних посад (прийняття Концепції адміністративної реформи, затвердженої Указом Президента України від 22 липня 1998 року № 810/98 "Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні" та Стратегії реформування системи державної служби, затвердженої Указом Президента України від 14 квітня 2000 року);

3 етап: 2001—2003 рр. — перше нормативне впровадження посад Державного секретаря Кабінету Міністрів України, Державного секретаря міністерства ( від прийняття Указу Президента України від 29 травня 2001 року "Про чергові заходи щодо подальшого здійснення адміністративної реформи в Україні" до його скасування );

4 етап: 2003—2015 роки — скасування посад Державного секретаря Кабінету Міністрів України, державного секретаря міністерства і покладення виконання їх функцій відповідно на Міністра Кабінету Міністрів України /першого заступника міністра-керівника апарату міністерства (від прийняття Президентом України Указу від 26 травня 2003 року № 434/2003 "Про деякі заходи щодо оптимізації керівництва в системі центральних органів виконавчої влади" та Указу від 3 червня 2003 року № 464 "Про Міністра Кабінету Міністрів України" до прийняття Закону України "Про державну службу");

5 етап: 2015 — до сьогодні — друге нормативне запровадження посад Державного секретаря Кабінету Міністрів України, державних секретарів міністерств — посад державної служби категорії "А" (вищий корпус державної служби) (з моменту прийняття Закону України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII "Про державну службу", а також Стратегії реформування державного управління України на 2016-2021 роки, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р. та інших нормативно-правових актів у їх розвиток).

Нажаль, 24 лютого 2022 року перегорнута чергова сторінка історії незалежної України — початок повномасштабної загарбницької війни з боку російської федерації.

Навряд чи функціонування інституту державних секретарів міністерств у період дії в Україні право-

вого режиму воєнного стану, введеного Законом України від 24.02.2022 № 2102-IX та його продовження відповідними законами України, можна вважати окремим етапом його становлення, оскільки нормативно-правове регулювання залишається незмінним.

Безперечно, повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України, значно вплинула як на сам інститут державних секретарів, так і на всіх державних службовців, у тому числі, які обіймають посади категорії "А".

Водночас, в умовах правового режиму воєнного стану роль та місце державних секретарів особливо підвищується з огляду на ті функції та повноваження, якими наділені державні секретарі, адже Законом України "Про центральні органи виконавчої влади" основними завданнями державного секретаря міністерства визначено забезпечення діяльності міністерства, стабільності та наступності у його роботі, організація поточної роботи, пов'язаної із здійсненням повноважень міністерства.

Враховуючи викладене, можна сказати, що наразі відбувається справжнє становлення цього інституту через перевірку загальних засад діяльності та відпрацювання всіх особливостей функціонування центрального органу виконавчої влади та керівника державної служби в ньому в умовах воєнного стану. Слід враховувати, що державному секретарю, поряд з звичайними організаційними питаннями мирного часу, доводиться протистояти надскладним питанням організації повноцінної роботи міністерства при постійних загрозах ракетних обстрілів, "блекаутів" та відсутності стабільного зв'язку, підривної діяльності колаборантів та ворожих агентів, необхідності мобілізації та збереження професійного ресурсу тощо.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Дослідження проблем функціонування інституту державних секретарів в Україні передбачає звернення як до загальних наукових розробок щодо державної служби та державного управління (з огляду на те, що державний секретар як посадова особа, яка займає вищу посаду державної служби в державному органі, є керівником державної служби в міністерстві, до посадових обов'язків якої належить здійснення повноважень з питань державної служби та організації роботи інших працівників у цьому органі), так і спеціальних досліджень цього інституту, здійснюваних вітчизняними та зарубіжними науковцями.

Проведене нами узагальнення наукових напрацювань попередників та ґрунтовний аналіз правового регулювання інституту державних секретарів в Україні дозволяє виділити такі етапи його становлення: 1) 1993 р.; 2) 1998—2001 рр.; 3) 2001—2003 рр.; 4) 2003—2015 рр.; 5) 2015 — дотепер.

В основу інституювання посад державних секретарів покладено положення Концепції адміністративної реформи, схваленої Указом Президента України від 22 липня 1998 року № 810/98 в частині необ-

хідності обґрунтування доцільності і механізмів чіткого розмежування статусу двох груп посадових осіб у державних органах — політичних діячів (політиків) і державних службовців, Концепції розвитку законодавства про державну службу, схваленої Указом Президента України 5 січня 2005 року № 1 в частині розмежування політичних та адміністративних посад у державній службі з огляду на порядок призначення та звільнення, характер повноважень та відповідальності осіб, що займають такі посади, визначення законом вичерпного переліку посад, які відносяться до політичних та запровадження в органах державної влади вищого корпусу державних службовців.

Встановлено, що правовою основою запровадження та функціонування інституту державних секретарів у 1998—2015 роках були переважно укази Президента України, з 2015 і дотепер — законодавчі та урядові акти. Функціональне призначення державного секретаря до 2015р. зводилося до реалізації двох основних функцій: 1) забезпечення діяльності Кабінету Міністрів України та міністрів; 2) організація роботи з виконання завдань Кабінету Міністрів України та міністерств, кожна з яких була уособленням групи підфункцій та повноважень. Недоліком правового забезпечення реалізації цих функцій стала відсутність чіткого розмежування між політичною та адміністративною складовими в діяльності державних секретарів, що обумовлювалася не лише змістовним наповненням функцій, а й порядком призначення, звільнення, підзвітності та підконтрольності цих посадових осіб.

Функціональні повноваження державного секретаря, починаючи з 2015 року, визначені законами України "Про Кабінет Міністрів України", "Про центральні органи виконавчої влади", "Про державну службу", загальними та компетенційними постановами Кабінету Міністрів України, організаційно-розпорядчими наказами міністерств.

На даний час правове забезпечення функціонування інституту державних секретарів потребує удосконалення з огляду на трансформацію функцій Кабінету Міністрів України та міністерств, а також виходячи з зарубіжного досвіду функціонування цього інституту. Це і обумовлює напрями подальших досліджень окресленої проблематики.

#### Література:

1. Авер'янов В.Б. Інститут державних секретарів міністерств як новела у реформуванні виконавчої влади в Україні. Вісник Академії правових наук України. 2002. № 2. С. 59—67.
2. Авер'янов В.Б., Андрійко О.Ф., Нагребельний В.П., Коваленко В.Л. Проблеми реформування державного управління та адміністративного права. Правова держава. 1999. Вип. 10. С. 47—71.
3. Гнидюк Н. А. Вища державна служба: поняття та правовий статус. Державне будівництво. 2011. № 2. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/DeBu\\_2011\\_2\\_34.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/DeBu_2011_2_34.pdf)

4. Дрозд Р.О. Розмежування політичних та адміністративних посад на державній службі як дієвий засіб запобігання корупції в Україні. Теорія та практика державного управління. 2010. Вип. 2. С. 1—8.

5. Закірова С. Інститут державних секретарів в Україні: інструмент системних змін у вищих органах влади. Громадська думка про правотворення. 2017. № 2 (127). С. 8—16.

6. Захарія С.Я. Законодавче закріплення посади державного секретаря в Україні: стан та тенденції. Економіка та держава. 2011. № 1. С. 130—132.

7. Ковриженко Д. Інститут державних секретарів в Україні: аналіз проблемних аспектів. Парламент. 2001. № 6. С. 32—34.

8. Коліушко І., Тимошук В. Про запровадження у сферу виконавчої влади посад державних політичних діячів. Право України. 2001. № 2. С. 10.

9. Мельниченко В. Розмежування політичних і адміністративних посад як чинник стабілізації державного управління. Вісник державної служби України. 2001. № 4. С. 65—72.

10. Москаленко С.О., Горбатюк В.В. Інститут Президента України в механізмі стримувань і противаг у системі розподілу влади. Вісник НТУУ "КПІ". Політологія. Соціологія. Право: збірник наукових праць. 2011. № 1 (9). С. 178—182.

11. Оргієць О. Функціонування інституту державних секретарів, як одна з умов забезпечення інституційної пам'яті в державному управлінні. Демократичне врядування: науковий вісник. 2017. Вип. 18/19. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/dg/vsi-vypusky/vypusk-1819-2017/funkcionuvannya-institutu-derzhavnyh-sekretariv-yak-odna-z-umov>

12. Пархоменко-Куцевіл О. Формування інституту державних секретарів в Україні: теоретико-методологічні засади. Ефективність державного управління. 2016. Вип. 3. Ч. 1. С. 34—41.

13. Письменна І.І. Формування інституту державних секретарів як базова умова дотримання принципу наступності. Державна служба: теорія та кращі практики. Вісник АМСУ. Серія "Державне управління". 2014. № 1. С. 92—96.

14. Почтариця Ю. Ю. Нормативно-правове забезпечення функціонування інституту державних секретарів в Україні. Держава та регіони. Сер.: Державне управління. 2018. № 2 (62). С. 109—112.

15. Скрипнюк В. Інститут державних секретарів і перспективи розвитку виконавчої влади в Україні. Право України. 2001. № 10. С. 17—19.

16. Nelipa, D. V., Tsvykh, V. F., Zubchuk, A., Sytnyk, G. P., & Hrebonozhko, Y. P. (2020). The New Public Management paradigm as a further interaction of the public and private sectors. *Revista San Gregorio*, 1 (42).

17. Suray I. G. Between politics and public service (state secretary of the ministry in Ukraine). *Public management*. 2017. No 1 (6). P. 171—177.

18. Zubchuk, O. A. (2018). Administrative efficiency as a subject of research of science of state administration and factor of improving competitiveness of countries. *Public management*, (1), 131—144.

19. Ruban, Y., Komakha, L., Zubchuk, O., Tkachenko, I., & Gura, V. (2022). Hybrid Politics and Administration

as a Consequence of the Inconsistency of the Ukrainian Social Order: The Sustainability Problem, as Specified by Max Weber's Theory. *Public Policy and Administration*, 21 (2).

References:

1. Averianov, V.B. (2002), "The Institute of State Secretaries of Ministries as a Novel in the Reform of the Executive Power in Ukraine", *Visnyk Akademii pravovykh nauk Ukrainy*, vol. 2, pp. 59—67.
2. Averianov, V.B., Andriiko, O.F., Nahrebelnyi, V.P. & Kovalenko, V.L. (1999), "Problems of public administration and administrative law reform", *Pravova derzhava*, vol. 10, pp. 47—71.
3. Hnydiuk, N. A. (2011), "Higher civil service: concept and legal status", *Derzhavne budivnytstvo*, vol. 2, available at: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/DeBu\\_2011\\_2\\_34.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/DeBu_2011_2_34.pdf) (Accessed 25 Feb 2023).
4. Drozd, R.O. (2010), "Separation of political and administrative positions in the civil service as an effective means of preventing corruption in Ukraine", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2, pp. 1—8.
5. Zakirova, S. (2017), "The Institute of State Secretaries in Ukraine: an instrument of systemic change in higher authorities", *Hromadska dumka pro pravotvorennia*, vol. 2 (127), pp. 8—16.
6. Zakhariia, S.Ia. (2011), "Legislative consolidation of the position of State Secretary in Ukraine: status and trends", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 130—132.
7. Kovryzhenko, D. (2001), "Institute of State Secretaries in Ukraine: analysis of problematic aspects", *Parlament*, vol. 6, pp. 32—34.
8. Koliushko, I. & Tymoshchuk, V. (2001), "On introduction of positions of state politici and in the sphere of executive power", *Pravo Ukrainy*, vol. 2, pp. 10.
9. Melnychenko, V. (2001), "Separation of political and administrative positions as a factor instabilizing public administration", *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy*, vol. 4, pp. 65—72.
10. Moskalenko, S. O. and Horbatiuk, V. V. (2011), "The president of Ukraine institute in the mechanism of checks and balances in the system of division of power", *Visnyk NTUU "KPI". Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo*, vol. 1 (9), pp. 178—182.
11. Orhiiets, O. (2017), "Functioning of the institute of state secretaries as a condition for ensuring institutional memory in public administration". *Demokratychnе vriaduvannia: naukovyi visnyk*, vol. 18/19.
12. Parkhomenko-Kutsevii, O. (2016), "Formation of the institute of state secretaries in Ukraine: theoretical and methodological principles", *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, vol. 3, no. 1, pp. 34—41.
13. Pysmenna, I.I. (2014), "Formation of the institute of state secretaries as a basic condition for compliance with the principle of continuity", *Derzhavna sluzhba: teoriia ta praktyka. Visnyk AMSU. Seriia "Derzhavne upravlinnia"*, vol. 1, pp. 92—96.
14. Pochtarytsia, Yu. Yu. (2018), "Legal and regulatory frame work for functioning of state secretary institution in Ukraine", *Derzhava ta rehiony. Ser.: "Derzhavne upravlinnia"*, vol. 2 (62), pp. 109—112.
15. Skrypniuk, V. (2001), "Institute of State Secretaries and Prospects for the Development of Executive Power in Ukraine", *Pravo Ukrainy*, vol. 10, pp. 17—19.
16. Nelipa, D. V., Tsvykh, V. F., Zubchuk, A., Sytnyk, G. P. and Hrebonozhko, Y. P. (2020), "The New Public Management paradigm as a further interaction of the public and private sectors", *Revista San Gregorio*, vol. 1(42).
17. Suray, I. G. (2017), "Between politics and public service (state secretary of the ministry in Ukraine)", *Public management*, vol. 1 (6), pp. 171—177.
18. Zubchuk, O. A. (2018), "Administrative efficiency as a subject of research of science of state administration and factor of improving competitiveness of countries", *Public management*, vol. (1), pp. 131—144.
19. Ruban, Y., Komakha, L., Zubchuk, O., Tkachenko, I. and Gura, V. (2022), "Hybrid Politics and Administration as a Consequence of the Inconsistency of the Ukrainian Social Order: The Sustainability Problem, as Specified by Max Weber's Theory", *Public Policy and Administration*, vol. 21 (2).

*Стаття надійшла до редакції 10.03.2023 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