

# ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№22 листопад 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

№ 22 листопад 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 16.11.23 р.  
Підписано до друку 16.11.23 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 41.2.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 1611/2.

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 Perezбережені у формат .doc для Microsoft Word (версія 97-2003) або .rtf. Назва файлу має відповідати прізвищу автора (наприклад: Іванов або Ivanov).
- 3.3. Кількість табличного матеріалу та ілюстрацій повинна бути доречною. Цифровий матеріал подається у таблиці, що має порядковий номер (наприклад, Таблиця 1.) і назву (друкується над таблицею посередині жирним шрифтом). Ілюстрації також потрібно нумерувати і вони повинні мати назви, які вказуються під кожною ілюстрацією (наприклад, Рис. 2. Переваги ефективної структуризації попиту).
- 3.4. Рисунки, виконані у MS Word, потрібно згрупувати; вони повинні бути єдиним графічним об'єктом. Для рисунків, зроблених у програмі Excel, потрібно додатково до статті відправити файл Excel (2003).
- 3.5. Формули виконуються за допомогою вбудованого редактора формул MS Equation і нумеруються з правого боку.
- 3.6. Посилання на літературу в тексті необхідно подавати в квадратних дужках, наприклад, [3, с. 35; 8, с. 56–59], в яких перша цифра вказує порядковий номер джерела в списку літератури, а друга – відповідну сторінку в цьому джерелі; одне джерело (зі сторінкою) відокремлюється від іншого крапкою з комою.
- 3.7. У статті не повинно бути переносу слів та макросів При наборі слід вимкнути автоматичний «м'який» перенос (заборонені «примусові» переноси – за допомогою дефісу). Абзаци позначати тільки клавішею «Enter», не застосовувати пробіли або табуляцію (клавіша «Tab»).

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

- 4.1. Стаття, рисунки окремими файлами (якщо потрібно (див. пункт 3.4)).
- 4.2. Анкета (скачати на сайті).
- 4.3. Рецензія на статтю\* (з підписом рецензента та печаткою):
  - якщо автор або один із співавторів не має наукового ступеня (статті українською, російською або англійською мовами);
  - якщо в статті один автор, який не має наукового ступеня доктора наук (статті англійською мовою).

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

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

# ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 22 листопад 2023 р.

## У НОМЕРІ:

### Економічна наука

Орел А. М., Орел В. М.

Становлення ринку споживачів крафтових продуктів в системі маркетингу ..... 7

Ємельянов О. Ю.

Види, чинники утворення та способи подолання перешкод при здійсненні інвестиційної діяльності підприємств ..... 12

Тшонковські К.

Банківська діяльність в умовах економічної кризи: національний та міжнародний досвід ..... 17

Калініченко Д. Ю., Голян В. А., Бардась В. М.

Фінансово-інвестиційний вимір надходжень земельної ренти до місцевих бюджетів в умовах поглиблення децентралізації ..... 23

Прокопенко Н. С., Баланюк Ю. В., Резнік Г. О., Федюк В. В.

Визнання самоосвіти в Україні: реалії сьогодення ..... 29

Коваленко Н. В., Діброва Л. В., Колесник Т. В., Ралко О. С.

Безпечне управління конкурентоспроможністю продукції підприємств на зовнішньому ринку в умовах формування інноваційних кластерів і змін у системі професійної зайнятості та публічного управління ..... 35

Дубина М. В., Тарасенко А. В.

Удосконалення інституційного забезпечення функціонування системи захисту прав споживачів фінансових послуг в Україні ..... 40

Сисоєва І. М., Роледерс В. В., Ціхановська О. М.

Інформаційний менеджмент у циркулярній економіці: небезпечні загрози й уразливості ..... 46

Харчук Т. В., Ткаченко В. І., Ткаченко Н. Е., Паустовська Т. І.

Сценарії розвитку інтелектуального потенціалу та кадрової безпеки в системі інноваційного управління підприємством в умовах диджиталізації ..... 53

Кишакевич Б. Ю., Демедюк Б. Т.

Проблеми та перспективи розвитку малого та середнього бізнесу в країнах Європи ..... 58

Лазебник Л. А., Фурманюк І. Г.

Міське планування як прогресивна форма просторово-економічної трансформації ..... 64

Меліхова Т. О., Ладуха Д. М.

Удосконалення організації обліку та контролю розрахунків з постачальниками на малому підприємстві для підвищення ефективності економічної безпеки ..... 69

Грabcук О. М., Марецька О. С.

Забезпечення ефективності функціонування механізму активних банківських операцій в умовах війни ..... 75

Сітковська А. О., Полегенька М. А., Шаповал С. С.

Теоретичні аспекти трудового потенціалу підприємств ..... 81

Савчук К. Д.

Особливості управління фінансовою безпекою суб'єктів господарювання в сучасних умовах ..... 86

Марченко І. С.

Особливості нафтоекспортної спеціалізації країн в аспекті їх економічного зростання в сучасних нестабільних умовах розвитку ..... 92

Андросюк Ю. Є., Балан В. Г.

Підхід до розробки комплексної методики оцінювання обсягу збитків, завданих унаслідок знищення чи пошкодження майна у зв'язку зі збройною агресією Російської Федерації ..... 98

Тягунова З. О., Білінська О. П., Янчик І. М.

Трансформації кадрового менеджменту та обліку персоналу підприємств України в умовах війни ..... 106

Малиновська Ю. Б., Орищин Н. Р., Паращин О. Р., Хом'як Я. М.

Моделювання інноваційно-інвестиційних стратегій діяльності підприємства ..... 112



# ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 22 листопад 2023 р.

## У НОМЕРІ:

### Економічна наука

Бровко Л. І., Водолазська О. А., Ісмайлова С. І.

Формування фінансових ресурсів аграрних підприємств України в умовах воєнних дій ..... 118

Лаврова-Манзенко О. О., Ткаченко А. А., Матюшенко Н. Р.

Облік відновлення необоротних активів вітчизняних суб'єктів господарювання в умовах війни ..... 124

Курбацька Л. М., Кадирус І. Г., Кадирус А. О., Самсонов І. В.

Імідж підприємства та основні етапи його формування ..... 128

Терещенко І. О., Омельчук А. Ю., Кравченко В. О., Сивинський І. С., Хоролець А. Г.

Інструменти маркетингових комунікацій в HR-маркетингу та формуванні іміджу підприємства ..... 134

Ходаківський В. М., Гулінський О. В., Гірман Д. В., Хижко А. В.

Обґрунтування умов та ризиків інвестиційного забезпечення аграрних підприємницьких структур в сучасному господарському середовищі ..... 139

Ніжейко К. А.

Практичні засади функціонування міжнародних стратегічних альянсів в IT-сфері ..... 147

Смирна К. В.

Вплив чинників фіскальної сфери та податкової політики на фінансову безпеку країни ..... 154

Хвіст В. В.

Розвиток підходів до підвищення ролі фінансового ринку у забезпеченні інвестиційної безпеки держави ..... 159

Стопченко Є. І.

Організаційні основи імплементації інноваційних технологій в управління готельними підприємствами ..... 166

### Державне управління

Линдюк О. А., Твердохліб О. С., Потеряйко С. П.

Внутрішній аудит у сфері цивільного захисту в умовах воєнного стану ..... 174

Драган І. В., Дацій Н. В., Драган І. О.

Вплив фінансового механізму державного регулювання на розвиток галузі охорони здоров'я в Україні ..... 179

Попело О. В., Олифіренко Ю. І.

Державний контроль за використанням земель у контексті забезпечення національної безпеки ..... 185

Горбата А. П., Синельникова Т. Б.

Особливості національної системи стійкості на рівні територіальних громад в умовах війни ..... 191

Ханіна О. І.

Сутність та методологічні функції науки державного управління охороною здоров'я ..... 197

Тюріна Д. М.

Сучасна реалізація гендерної політики держави в умовах глобалізації ..... 203

Захаріна О. В., Сазанський Р. М.

Імплементація публічно-приватного партнерства у практику управління розвитком туристичної сфери ..... 208

Гусятинська А. М., Лоцихін О. М.

Пріоритетні вектори модернізації механізмів інформаційно-комунікативної взаємодії органів публічного управління з громадськістю в контексті європейської інтеграції ..... 215

# INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 22 / 2023

## CONTENTS:

### *Economy*

Orel A., Orel V.

FORMATION OF THE MARKET OF CONSUMERS OF CRAFT PRODUCTS IN THE MARKETING SYSTEM ..... 7

Yemelyanov O.

TYPES, FACTORS OF FORMATION AND METHODS OF OVERCOMING OBSTACLES  
IN THE IMPLEMENTATION OF INVESTMENT ACTIVITIES OF ENTERPRISES ..... 12

Trzonkowski K.

BANKING ACTIVITIES IN CONDITIONS OF ECONOMIC CRISIS: NATIONAL AND INTERNATIONAL  
EXPERIENCE ..... 17

Kalinichenko D., Holian V., Bardas V.

FINANCIAL AND INVESTMENT DIMENSION OF LAND RENT REVENUES TO LOCAL BUDGETS IN THE CONTEXT  
OF DEEPENING DECENTRALISATION ..... 23

Prokopenko N., Balanyuk Y., Reznik G., Fedyuk V.

RECOGNITION OF SELF-EDUCATION IN UKRAINE: TODAY'S REALITIES ..... 29

Kovalenko N., Dibrova L., Kolesnyk T., Ralko O.

SAFETY MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF PRODUCTS OF ENTERPRISES ON THE FOREIGN MARKET  
IN THE CONDITIONS OF THE FORMATION OF INNOVATION CLUSTERS AND CHANGES IN THE SYSTEM  
OF PROFESSIONAL EMPLOYMENT AND PUBLIC ADMINISTRATION ..... 35

Dubyna M., Tarasenko A.

IMPROVEMENT OF INSTITUTIONAL SUPPORT FOR THE SYSTEMS FUNCTIONING ON THE RIGHTS PROTECTION  
OF THE CONSUMERS OF FINANCIAL SERVICES IN UKRAINE ..... 40

Sysoeva I., Roleders V., Tsikhanovska O.

INFORMATION MANAGEMENT IN THE CIRCULAR ECONOMY: DANGEROUS THREATS  
AND VULNERABILITIES ..... 46

Kharchuk T., Tkachenko V., Tkachenko N., Paustovska T.

SCENARIOS FOR THE DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL POTENTIAL AND PERSONNEL SECURITY IN THE SYSTEM  
OF INNOVATIVE BUSINESS MANAGEMENT IN THE MINDS OF DIGITALIZATION ..... 53

Kyshakevych B., Demedyuk B.

PROBLEMS AND PROSPECTS OF THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES  
IN EUROPEAN COUNTRIES ..... 58

Lazebnyk L., Furmaniuk I.

URBAN PLANNING AS A PROGRESSIVE FORM OF SPATIAL-ECONOMIC TRANSFORMATION ..... 64

Melikhova T., Ladukha D.

IMPROVING THE ORGANIZATION OF ACCOUNTING AND CONTROL OF PAYMENTS WITH SUPPLIERS  
AT A SMALL ENTERPRISE TO INCREASE THE EFFICIENCY OF ECONOMIC SECURITY ..... 69

Hrabchuk O., Maretska O.

ENSURING THE EFFECTIVENESS OF THE ACTIVE BANKING OPERATIONS MECHANISM  
IN WAR CONDITIONS ..... 75

Sitkovska A., Polehenka M., Shapoval S.

THEORETICAL ASPECTS OF LABOR POTENTIAL OF ENTERPRISES ..... 81

Savchuk K.

FEATURES OF FINANCIAL SECURITY MANAGEMENT OF BUSINESS ENTITIES IN MODERN CONDITIONS ..... 86

Marchenko I.

PECULIARITIES OF OIL EXPORT SPECIALIZATION OF COUNTRIES IN THE ASPECT OF THEIR ECONOMIC  
GROWTH IN MODERN UNSTABLE CONDITIONS OF DEVELOPMENT ..... 92

Androsyuk Yu., Balan V.

APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF COMPLEX METHODOLOGY ASSESSMENT OF DAMAGES CAUSED AS A RESULT  
OF THE DESTRUCTION OR DAMAGE OF PROPERTY IN CONNECTION WITH THE ARMED  
AGGRESSION OF THE RUSSIAN FEDERATION ..... 98

Tiahunova Z., Bilinska O., Yanchyk I.

TRANSFORMATIONS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND PERSONNEL ACCOUNTING  
IN UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER WAR CONDITIONS ..... 106

Malynovska Y., Oryshchyn N., Parashchyn O., Khomiak Ya.

MODELLING OF INNOVATION AND INVESTMENT STRATEGIES OF THE ENTERPRISE ..... 112

# INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 22 / 2023

## CONTENTS:

### *Economy*

Brovko L., Vodolazska O., Ismailova S.

FORMATION OF FINANCIAL RESOURCES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES OF UKRAINE  
IN THE CONDITIONS OF MILITARY OPERATIONS ..... 118

Lavrova-Manzenko O., Tkachenko A., Matiushenko N.

ACCOUNTING FOR THE RESTORATION OF NON-CURRENT ASSETS BY DOMESTIC ECONOMIC ENTITIES  
IN THE CONDITIONS OF WAR ..... 124

Kurbatska L., Kadyrus I., Kadyrus A., Samsonov I.

IMAGE OF THE ENTERPRISE AND THE MAIN STAGES OF ITS FORMATION ..... 128

Tereshchenko I., Omelchuk A., Kravchenko V., Syvynskyi I., Khorolets A.

MARKETING COMMUNICATION TOOLS IN HR-MARKETING AND FORMATION  
OF THE COMPANY'S IMAGE ..... 134

Khodakivskyi V., Gulinsky O., Hirman D., Khyzhko A.

JUSTIFICATION OF THE CONDITIONS AND RISKS OF INVESTMENT SUPPORT OF AGRARIAN BUSINESS STRUCTURES  
IN THE MODERN ECONOMIC ENVIRONMENT ..... 139

Nizheiko K.

PRACTICAL FOUNDATIONS OF FUNCTIONING OF INTERNATIONAL STRATEGIC ALLIANCES IN THE IT ..... 147

Smyrna K.

THE INFLUENCE OF FACTORS OF THE FISCAL SPHERE AND TAX POLICY ON THE FINANCIAL SECURITY  
OF THE COUNTRY ..... 154

Khvost V.

DEVELOPMENT OF APPROACHES TO INCREASING THE ROLE OF THE FINANCIAL MARKET IN ENSURING  
INVESTMENT SECURITY OF THE STATE ..... 159

Stopchenko E.

ORGANIZATIONAL FUNDAMENTALS OF THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES  
IN THE MANAGEMENT OF HOTEL ENTERPRISES ..... 166

### *Public administration*

Lyndiuk O., Tverdokhlib O., Poteriaiko S.

INTERNAL AUDIT IN THE SPHERE OF CIVIL PROTECTION UNDER MARTIAL LAW CONDITIONS ..... 174

Dragan I., Datsii N., Dragan I.

THE INFLUENCE OF THE FINANCIAL MECHANISM OF STATE REGULATION ON THE LEVEL OF HEALTH  
CARE DEVELOPMENT IN UKRAINE ..... 179

Popelo O., Olifyrenko Y.

STATE CONTROL OVER LAND USE IN THE CONTEXT OF ENSURING NATIONAL SECURITY ..... 185

Gorbata L., Synelnikova T.

PECULIARITIES OF THE NATIONAL SYSTEM OF STABILITY AT THE LEVEL OF TERRITORIAL COMMUNITIES  
IN THE CONDITIONS OF WAR ..... 191

Khanina O.

ESSENCE AND METHODOLOGICAL FUNCTIONS OF THE SCIENCE OF STATE HEALTH CARE MANAGEMENT ..... 197

Tiurina D.

CURRENT IMPLEMENTATION OF STATE GENDER POLICY IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION ..... 203

Zakharina O., Sazansky R.

IMPLEMENTATION OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE PRACTICE OF TOURISM DEVELOPMENT MANAGEMENT ..... 208

Husiatynska A., Loshchykhin O.

PRIORITY VECTORS OF MODERNIZING MECHANISMS OF INFORMATION AND COMMUNICATION INTERACTION  
OF PUBLIC ADMINISTRATION BODIES WITH THE PUBLIC IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION ..... 215



УДК 338.43:664

А. М. Орел,  
д. е. н., професор кафедри менеджменту ЗЕД підприємств,  
Національний авіаційний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0823-3346>  
В. М. Орел,  
д. е. н., професор  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1609-1731>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.7

# СТАНОВЛЕННЯ РИНКУ СПОЖИВАЧІВ КРАФТОВИХ ПРОДУКТІВ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ

A. Orel,  
Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management  
Foreign Economic Activity of Enterprises, National Aviation University  
V. Orel,  
Doctor of Economic Sciences, Professor

## FORMATION OF THE MARKET OF CONSUMERS OF CRAFT PRODUCTS IN THE MARKETING SYSTEM

*Дане дослідження стосується процесу становлення ринку споживачів крафтових продуктів в системі маркетингу. Сучасний світ відзначається ростом інтересу до унікальних та натуральних продуктів, що викликало популярність крафтових товарів. У цьому контексті дослідження аналізує визначення крафтових продуктів та їх відмінності від масового виробництва, а також фактори, що впливають на попит на ці продукти. Зокрема, робиться акцент на розвиток культури споживання, вплив соціальних мереж і медіа на розповсюдження інформації про крафтові продукти, та роль трендів у визначенні споживчих уподобань. Дослідження також розглядає маркетингові стратегії для просування крафтових продуктів, включаючи створення бренду, визначення цільової аудиторії та альтернативні канали дистрибуції. Окрема увага приділяється розвитку спільноти споживачів крафтових продуктів через соціальні мережі та організацію подій. Дослідження підсумовує, що становлення ринку споживачів крафтових продуктів в системі маркетингу є актуальною та перспективною темою, яка може сприяти подальшому розвитку цього сегмента ринку. Наукове дослідження присвячене вивченню процесу становлення ринку споживачів крафтових продуктів в контексті маркетингових стратегій. Аналізуються визначення та особливості крафтових продуктів, фактори, що впливають на їх популярність, а також розглядаються ефективні маркетингові стратегії для їх просування. Сучасний ринок споживачів крафтових продуктів стає все більш популярним і динамічним. Цей ринок є результатом спільних зусиль підприємців, які виробляють натуральні, унікальні продукти та споживачів, які цінують якість, автентичність та становлять зростаючу кількість об'єктивного попиту. Однак, для ефективного функціонування цього ринку, потрібна детальна стратегія маркетингу.*

*Робота має на меті виявити ключові аспекти, що впливають на успішну інтеграцію крафтових продуктів на ринок та їх популяризацію серед споживачів.*

***This study refers to the process of formation of the market of consumers of craft products in the marketing system. The modern world is marked by a growing interest in unique and natural products, which has caused the popularity of craft goods. In this context, the study analyzes the definition of craft products and their differences from mass production, as well as the factors influencing the demand for these products. In particular, emphasis is placed on the development of consumer culture, the influence of social networks and media on the dissemination of information about craft products, and the role of trends in determining consumer preferences. The study also examines marketing strategies for promoting craft products, including branding, targeting and alternative distribution channels. Particular attention is paid to the development of the community of consumers of craft products through social networks and the organization of events. The study concludes that the formation of the market of consumers of craft products in the marketing system is an actual and promising topic that can contribute to the further development of this market segment. The scientific research is devoted to the study of the process of formation of the market of consumers of craft products in the context of marketing strategies. Definitions and features of craft products are analyzed, factors affecting their popularity, and effective marketing strategies for their promotion are considered. The modern consumer market of craft products is becoming increasingly popular and dynamic. This market is the result of the joint efforts of entrepreneurs who produce natural, unique products and consumers who value quality, authenticity and constitute a growing amount of objective demand. However, for the effective functioning of this market, a detailed marketing strategy is required. The work aims to identify the key aspects affecting the successful integration of craft products into the market and their popularization among consumers. All these issues require further research and analysis for the development of strategies aimed at the successful formation of the market for craft products in the marketing system.***

*Ключові слова: крафтовий продукт, унікальність, попит, споживання, брендування, сегментація, комунікація.*

*Key words: craft product, uniqueness, demand, consumption, branding, segmentation, communication.*

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

Становлення ринку споживачів крафтових продуктів в системі маркетингу викликає ряд питань та викликів, які потребують детального дослідження. Однією з центральних проблем є визначення оптимальних маркетингових стратегій для крафтових продуктів, враховуючи їхню унікальність та споживчий інтерес. Додатково, важливо вивчити вплив факторів, таких як зміни у споживчих уподобаннях, соціальних мережах, та модних тенденціях на попит та успішність цього ринку. Крім того, існує питання щодо ефективного залучення споживачів до бренду крафтових продуктів та розширення їхньої спільноти через маркетингові інструменти. Всі ці питання вимагають подальшого дослідження та аналізу для розробки стратегій, спрямованих на успішне становлення ринку крафтових продуктів у системі маркетингу. Зберігається важливий зв'язок із науковими та практичними завданнями, оскільки дослідження та розв'язання проблем, пов'язаних із нею, вносять значний внесок у аспекти розвитку нових маркетингових стратегій. Дослідження специфіки крафтових продуктів допомагає розробляти і вдосконалювати стратегії маркетингу, які

враховують унікальність та якість таких продуктів. Розуміння споживчих уподобань та потреб сприяє створенню більш конкурентоздатних продуктів і брендів у крафтовому сегменті ринку. Залишається також прагнення до розробки маркетингових стратегій, яке дозволяє стимулювати здоровий споживчий підхід, підвищуючи інтерес споживачів до натуральних та якісних продуктів. Загалом, дослідження та розв'язання проблеми становлення ринку крафтових продуктів в системі маркетингу має велике значення як для бізнесу, так і для суспільства загалом, сприяючи розвитку індустрії та підвищенню якості споживчого досвіду.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Ріст поширеності крафтових продуктів дослідники активно вивчали, а також фактори, які сприяють росту поширеності крафтових продуктів серед споживачів. Особливу увагу приділяють факторам, що впливають на споживчі уподобання та тенденції. Дослідження визначають ефективні маркетингові стратегії та підходи до створення сильного бренду для крафтових продуктів. Соціальні мережі грають важливу роль у поширенні інформації та взаємодії зі споживачами, дослідження оцінюють вплив соціальних медіа на крафтовий ринок

Таблиця 1. Класифікація видів крафтової сільськогосподарської продукції

Вид продукції	Опис
Крафтове пиво	
Ель	Традиційний англійський стиль пива з багатим смаком та ароматом хмелю.
Сторт	Легкий та освіжаючий вид пива, часто пиво для споживачів, які шукають менше алкоголю.
IPA (Indian Pale Ale)	Пиво з виразним хмелевим смаком та ароматом, популярне серед шанувальників крафтового пива.
Органічні продукти	
Органічні овочі та фрукти	Сільськогосподарська продукція, вирощена без використання пестицидів і штучних добрив.
Органічне м'ясо	М'ясо від тварин, які були годовані органічною їжею та не були викладені антибіотикам.
Молочні продукти	
Фермерський сир	Сир, вироблений в маленьких сімейних фермах, з власноруч вирощеним сировиною.
Органічне молоко	Молоко від корів, які годуються органічним кормом та не отримують гормони росту.
Мед та бджолині продукти	
Мед	Свіжий мед, зібраний з вуликів бджіл фермерів, які не використовують хімічні пестициди.
Віск та прополіс	Бджолиний віск та прополіс використовуються в косметичці та лікувальних цілях.
Зернові культури та хлібобулочні вироби	
Органічне зерно	Зернові культури, вирощені без хімічних обробок та ГМО.
Ручна випічка	Хліб та випічка, виготовлені в місцевих пекарнях та вручну без штучних добавок.
Кава та чай	
Крафтова кава	Кава з кращих зерен, обжарена в маленьких обжарювальнях зі спеціальним підходом.
Ароматний чай	Чайні суміші зі свіжими інгредієнтами, вручну зібрані та змішані.
Вино та алкогольні напої	
Місцеві вина	Вина, вирощені в регіоні та виноробні з обмеженим виробництвом.
Крафтові спиртні напої	Горілка, ром та інші алкогольні напої від маленьких виробників.

Джерело: сформовано автором.

та розробляють стратегії для ефективного використання цих платформ. Дистрибуція та канали збуту спрямовані на пошук оптимальних каналів для крафтових продуктів, включаючи онлайн-продажі, магазини малих виробників та ярмарки.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Вивчення та аналіз становлення ринку споживачів крафтових продуктів в системі маркетингу з метою визначення ключових факторів, які впливають на його розвиток, та розробка рекомендацій для ефективних маркетингових стратегій в цьому сегменті ринку.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Популярність крафтових товарів значно зростає в різних галузях, таких як харчування, напої, ремесла та інші. Існує кілька ключових факторів, які сприяють популярності крафтових товарів:

1. Якість та унікальність (крафтові товари відзначаються високою якістю та унікальністю, вони часто виготовляються в обмежених кількостях з великою увагою до деталей).

2. Екологічна свідомість (споживачі все більше звертають увагу на збереження навколишнього середовища та підтримку сталого розвитку, багато крафтових товарів пропонують екологічно чисті матеріали та виробництво).

3. Смак та унікальні рецепти (крафтові харчові продукти та напої часто пропонують нестандартні смаки та

рецепти, що приваблюють споживачів, які шукають нові смакові враження).

4. Підтримка місцевих виробників (багато споживачів віддають перевагу підтримці місцевих виробників та підприємств, крафтові товари часто виготовляються на місцевих підприємствах).

5. Унікальність бренду (брендування грає важливу роль у популярності крафтових товарів, сильний бренд істотний для залучення і утримання споживачів).

6. Посилення спільноти споживачів (крафтові виробники створюють спільноти споживачів навколо своїх продуктів, які спільно діляться враженнями, рецептами та порадами).

7. Поширення інформації через соціальні мережі (соціальні мережі відіграють важливу роль у поширенні інформації про крафтові товари та допомагають виробникам залучати нових споживачів).

Загалом, популярність крафтових товарів відображає зміну споживчих уподобань, спрямованих на унікальність, якість і збереження екології, а також бажання підтримати місцевих виробників та спільноти.

Крафтові (нішеві) продукти — це вироби, які виготовляються в невеликих масштабах вручну або на невеликих виробничих потужностях, з великою увагою до деталей, якістю яких висока і вони часто мають особливий характер або унікальність. Існує багато відмінностей між крафтовими продуктами та масовим виробництвом. У масовому виробництві продукти виготовляються великими серіями на заводах. Поняття "крафт" походить від англійського слова "craft", що означає "майстерність" чи "рукодільність". Споживачі крафтових



продуктів в першу чергу оцінюють виробни, які виготовлені з увагою до деталей та з використанням натуральних інгредієнтів. Цей підхід різнй від масового виробництва, яке надає перевагу масштабу та масовому виробництву. Основні види представлені в таблиці, в якій вказано різновиди крафтової сільськогосподарської продукції (Табл. 1).

Крафтові виробни зазвичай мають особливий дизайн або характеристики, іноді вони виготовлені на замовлення або за індивідуальними специфікаціями споживача [2]. В масовому виробництві товари стандартизовані та масово розповсюджуються. Зазвичай товар піддаються більш суворому контролю якості, інгредієнти вибираються з великою увагою до їхньої якості. Вони часто виготовлені з натуральних і найкращих компонентів. У масовому виробництві може використовуватися менш високоякісна сировина. Крафтові товари часто виробляються локально або в малих майстернях, підтримуючи місцевих виробників та місцеву економіку. В масовому виробництві товари часто виготовляються на великих заводах та можуть бути імпортованими. Нішеві продукти часто мають особливий смак або характер, які роблять їх унікальними. У масовому виробництві продукти зазвичай стандартизовані та можуть бути менш індивідуальними. Ці відмінності роблять крафтові продукти привабливими для тих, хто цінє індивідуальність, якість та особливий смак.

Попит на крафтові продукти визначається різними факторами, які включають в себе як економічні, так і соціокультурні чинники. Деякі з основних факторів, що впливають на попит:

- якість є одним із основних факторів, що впливають на попит на крафтові продукти, споживачі часто вибирають товари через їхню вищу якість, призначення та смак порівняно з масовими аналогами;

- зростаюча екологічна свідомість споживачів призводить до підвищення попиту на крафтові продукти, оскільки вони часто виготовляються з екологічно чистих матеріалів та з мінімальним негативним впливом на довкілля;

- попит на крафтові товари також зростає завдяки підтримці місцевих виробників, багато споживачів віддають перевагу місцевим продуктам, що сприяє популярності виробів;

- поширення інформації про крафтові продукти через соціальні мережі та інтернет сприяє збільшенню їхнього попиту, ефективний маркетинг та присутність в онлайн-середовищі роблять продукти більш доступними для споживачів;

- модні тенденції та споживчі уподобання можуть впливати на попит на крафтові товари, наприклад, зростаючий інтерес до здорового способу життя та харчування може підвищити попит на натуральні та органічні продукти;

- ціна грає важливу роль у формуванні попиту, нішеві товари можуть бути дорожчими, споживачі готові платити більше, якщо вони вважають, що продукт вартий цієї ціни.

Попит на крафтові продукти залежить від якості, екологічної свідомості споживачів, підтримки місцевих виробників, впливу соціальних мереж, споживчих уподобань та цінової доступності. Всі ці фактори спільно

визначають, наскільки популярними стануть крафтові товари на ринку.

Розвиток культури споживання та вплив соціальних мереж і медіа на розповсюдження інформації про крафтові продукти мають значний вплив на популярність та розповсюдження цих продуктів. Сучасні споживачі шукають унікальні продукти та експериментують зі своїми смаковими уподобаннями. Крафтові продукти відповідають цьому бажанню, оскільки вони пропонують щось відмінне від загальних продуктів масового виробництва. Все більше споживачів прагнуть підтримувати місцевих виробників та місцевий бізнес. Це може бути пов'язано з розвитком культури споживання, оскільки вони розуміють важливість підтримки місцевої економіки. Соціальні мережі сприяють поширенню інформації про крафтові продукти. Фотографії та відгуки споживачів можуть стати важливими для просування цих продуктів. Соціальні медіа активно обговорюють та популяризують тенденції в області крафтових продуктів, включаючи харчові та напої. Це стимулює інтерес споживачів до цих продуктів. В соціальних мережах та форумах формуються спільноти споживачів крафтових продуктів, де обмінюються рекомендаціями та досвідом. Це допомагає виробникам отримати зворотній зв'язок і покращити свої продукти. Соціальні медіа допомагають споживачам дізнатися більше про те, як виготовляються крафтові продукти, їхні інгредієнти та виробничі процеси, що сприяє підвищенню свідомості про ці продукти.

Всі ці чинники сприяють популярності та розповсюдженню крафтових продуктів, а також сприяють розвитку культури споживання, спрямованої на більш обдумане та усвідомлене вибори. Тренди грають важливу роль у визначенні споживчих уподобань крафтових продуктів. Вони можуть впливати на різні аспекти вибору, споживання та виробництва крафтових товарів. Тренди дають виробникам ідеї щодо того, які види крафтових продуктів можуть бути популярними серед споживачів. Здоровий спосіб життя і веганство стає популярним, виробники можуть розробити крафтові продукти, які відповідають цим потребам. Тренди можуть відкривати нові ринки для крафтових продуктів. Популярність глютенowego вільного харчування може спонукати виробників крафтових продуктів до створення асортименту, який відповідає цьому запиту. Тренди впливають на вибір споживачів, оскільки вони роблять певні типи продуктів більш привабливими він полягає в ексклюзивних смаках, споживачі можуть більше цінувати крафтові продукти за їхню унікальність. Виробники можуть адаптувати свої упаковки та маркетингові стратегії, щоб вони відповідали сучасним трендам.

Усі ці ролі трендів сприяють тому, що крафтові продукти залишаються актуальними та привабливими для споживачів, а також допомагають виробникам адаптуватися до змін на ринку та задовольняти нові споживчі уподобання [3].

Крафтові продукти стали популярними в останні десятиліття і є важливою складовою сучасної гастрономічної культури. Ці продукти виготовляються в обмежених кількостях, часто вручну, і надають особливу увагу якості та унікальному смаку. Для успішного просування крафтових продуктів на ринку потрібні специфічні маркетингові стратегії, оскільки вони відрізняються від масових товарів.

Першим кроком в розробці маркетингової стратегії для крафтових продуктів є визначення цільової аудиторії. Нішеві продукти, зазвичай привертають увагу особливих гурманів і людей, які цінують унікальний смак та високу якість. Тож важливо розробити профіль вашого ідеального клієнта, включаючи вік, статус, інтереси та споживчу поведінку. Потім потрібно зайнятися брендуванням, яке є ключовим елементом маркетингової стратегії для крафтових продуктів. Бренд повинен відображати унікальність і якість вашої продукції. Привабливий логотип, кольорову схему та сюжет, що розповідає історію вашого бренду. Розробка привабливого бренду допоможе привернути увагу цільової аудиторії. Цільова аудиторія сьогодні заключається у онлайні тому на поміч приходять інтернет. Інтернет став потужним інструментом для просування продуктів. Створення веб-сайту і активний присутність в соціальних мережах можуть допомогти вам донести інформацію про ваші крафтові продукти до вашої цільової аудиторії [5]. Важливо також розглядати можливості електронної торгівлі та доставки продуктів, щоб зробити їх доступними для клієнтів. Співпраця зі спеціалізованими гастрономічними журналами, блогерами та рецензентами їжі може допомогти вам отримати рецензії та відгуки про продукти. Також участь в харчових виставках і фестивалях, де можна представити продукцію широкій аудиторії.

Маркетингові стратегії для просування крафтових продуктів вимагають особливого підходу і уваги до деталей. Важливо зрозуміти цільову аудиторію, створити привабливий бренд та використовувати онлайн-інструменти для просування. Співпраця з іншими гастрономічними закладами та рекламними партнерами також може покращити продажі. З правильною стратегією і деякою креативністю, можна успішно просувати крафтові продукти на ринку.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Становлення ринку споживачів крафтових продуктів в системі маркетингу — це процес, що вимагає ретельного вивчення цільової аудиторії, ефективного позиціонування та надання переваги якості. Лише з врахуванням усіх цих аспектів виробники крафтових продуктів можуть успішно пройти шлях до визнання та успіху на цьому зростаючому ринку споживачів. Сучасний світ характеризується стрімким розвитком культури споживання та зростанням інтересу до унікальних, натуральних продуктів. Однією з ключових тенденцій є зростання популярності, що ставляться як результат майстерного виготовлення та великої уваги до якості і смаку. Успішне впровадження стратегій маркетингу, спрямованих на просування крафтових продуктів, може сприяти розширенню аудиторії та популяризації цього сегмента ринку.

### Література:

1. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. Київ: ДУТ, 2019. 146 с.
2. Данько, Ю., Колодяжна, В. (2023). Маркетингові інструменти стратегічного розвитку виробництва краф-

тової продукції АПК. Управління змінами та інновації, (6), 10—14.

3. Данько, Ю. І., Слюсарєва, Л. В. (2020). Механізми управління конкурентоспроможністю в системі сталого розвитку аграрних підприємств. Вісник Сумського національного аграрного університету, (1 (83)), 87—92.

4. Кравченко М.Ф. Теоретичні основи харчових технологій: навч. посіб. / М.Ф. Кравченко, А.В. Антоненко. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. 515 с.

5. Органік в Україні. URL: <http://organic.com.ua/organic-v-ukraini>.

6. Пилипчук В. П., Данніков О. В. Маркетинговий аналіз та оцінка ефективності продажу. БІЗНЕСІНФОРМ. 2016. № 3. С. 291—296.

7. Сімахіна Г. О., Українець А. І. Інноваційні технології та продукти. Оздоровче харчування: навч. посіб. Київ: НУХТ, 2010. 294 с.

8. Технологія харчових продуктів функціонального призначення: монографія / А.А. Мазаракі та ін.; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2012. 116 с.

9. Черевко О. І., Пересічний М. І., Пересічна С. М. Інноваційні технології харчової продукції функціонального призначення: монографія. Харків: ХДУХТ, 2017. 940 с.

### References:

1. Darchuk, V. H. (2019), Analiz ta planuvannia marketinghovoї diialnosti. [Analysis and planning of marketing activities], DUT, Kyiv, Ukraine.

2. Danko, Yu. and Kolodyazhna, V. (2023), "Marketing tools of strategic development of the production of craft products of the agro-industrial complex", Upravlinnya zminamy ta innovatsiyi, vol. (6), pp.10—14.

3. Danko, Yu. I. and Sliusareva, L. V. (2020). "Competitiveness management mechanisms in the system of sustainable development of agricultural enterprises", Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu, vol. 1 (83), pp. 87—92.

4. Kravchenko, M.F. and Antonenko, A.V. (2011), Teoretychni osnovy kharchovykh tekhnolohiy [Theoretical foundations of food technologies], Nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.

5. Organic Federation of Ukraine (2018), "Organic in Ukraine", available at: <http://organic.com.ua/organic-v-ukraini> (Accessed 25 Oct 2023).

6. Pylypchuk, V. P. and Dannikov, O. V. (2016), "Marketing analysis and assessment of sales performance", BIZNESINFORM. 2016, vol. 3. pp. 291—296.

7. Simakhina, H. O. and Ukrayinets', A. I. (2010), Innovatsiyini tekhnolohiyi ta produkty. Ozdorovche kharchuvannya [Innovative technologies and products. Health food], NUKHT, Kyiv, Ukraine.

8. Mazaraki, A.A. (2012), Tekhnolohiya kharchovykh produktiv funktsional'noho pryznachennya [Technology of functional food products], Nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.

9. Cherevko, O. I. Peresichnyy, M. I. and Peresichna, S. M. (2017), Innovatsiyini tekhnolohiyi kharchovoyi produktiv funktsional'noho pryznachennya [Innovative technologies of functional food products], KHDUKHT, Kharkiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 09.11.2023 р.*

О. Ю. Ємельянов,  
д. е. н., професор, професор кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-1743-1646>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.12

# ВИДИ, ЧИННИКИ УТВОРЕННЯ ТА СПОСОБИ ПОДОЛАННЯ ПЕРЕШКОД ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

O. Yemelyanov,  
Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Business Economics and Investment, Lviv Polytechnic National University

## TYPES, FACTORS OF FORMATION AND METHODS OF OVERCOMING OBSTACLES IN THE IMPLEMENTATION OF INVESTMENT ACTIVITIES OF ENTERPRISES

*Метою цього дослідження було виділення видів, визначення чинників утворення та встановлення способів подолання перешкод, які постають при здійсненні інвестиційної діяльності підприємств. Виконано групування видів перешкод, що постають на шляху реалізації інвестиційних проєктів на підприємствах, за низкою ознак, зокрема: за характером інвестиційних проєктів, що реалізуються; за об'єктивністю тих причин, що зумовлюють перешкоди; за можливістю подолання відповідних перешкод; за складністю подолання перешкод; за причинами утворення перешкод. Виділено три головні причини утворення перешкод при здійсненні інвестиційної діяльності, а саме: несприятливі умови зовнішнього середовища підприємства, несприятливі умови його внутрішнього середовища, а також незадовільні техніко-економічні характеристики інвестиційних проєктів, які плануються до впровадження. Своєю чергою, несприятливі умови внутрішнього середовища підприємства можуть стосуватися трьох головних параметрів, а саме: обсягів його ресурсів, властивостей цих ресурсів та компетенцій менеджерів стосовно управління ними. Виділено головні способи подолання перешкод, які постають при реалізації підприємствами інвестиційних проєктів. Ці способи було поділено на групи за суб'єктами їхнього застосування та за перешкодами, подолання яких передбачається здійснити.*

*In recent years, the investment activity of many Ukrainian enterprises has been low, which is one of the reasons for the insufficient level of economic efficiency of their economic activity. This situation is caused, first of all, by the existence of a significant number of obstacles that appear in the process of enterprises carrying out their investment activities. Therefore, increasing the investment activity of business entities makes it necessary to overcome these obstacles, which, in turn, requires the preliminary grouping of types and establishing the reasons for their formation. The purpose of this study was to identify the types, determine the factors of formation and establish ways to overcome obstacles that arise during the implementation of investment activities of enterprises. The types of obstacles that stand in the way of implementing investment projects at enterprises have been grouped according to a number of characteristics, in particular: according to the nature of the investment projects being implemented; according to the objectivity of the reasons causing the obstacles; by the possibility of overcoming the relevant obstacles; by the difficulty of overcoming obstacles; depending on the reasons for the formation*



*of obstacles. Three main reasons for the formation of obstacles in the implementation of investment activities are identified, namely: unfavorable conditions of the enterprise's external environment, unfavorable conditions of its internal environment, as well as unsatisfactory technical and economic characteristics of investment projects that are planned for implementation. In turn, the unfavorable conditions of the enterprise's internal environment can relate to three main parameters, namely: the volume of its resources, the properties of these resources, and the competencies of managers regarding their management. The main methods of overcoming obstacles that arise during the implementation of investment projects by enterprises are highlighted. These methods were divided into groups according to the subjects of their application. The implementation of the proposed methods of overcoming obstacles that arise during the implementation of investment projects at enterprises in the practice of economic entities and state and local self-government bodies will facilitate the process of such overcoming, thereby increasing the level of investment activity of enterprises.*

*Ключові слова: підприємство, інвестиційна діяльність, перешкода, інвестиційний проєкт, ресурсне забезпечення, компетенція.*

*Key words: enterprise, investment activity, obstacle, investment project, resource provision, competence.*

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

Забезпечення зростання фінансово-економічних результатів господарської діяльності підприємств часто потребує якісних та кількісних змін їхньої техніко-технологічної бази. У багатьох випадках такі зміни неможливо здійснити без вкладення інвестиційних ресурсів. Водночас, інвестиційна активність більшості підприємств України впродовж останніх років є низькою, що є однією з причин недостатнього рівня економічної ефективності їх господарської діяльності. Ця ситуація зумовлена, насамперед, існуванням значної кількості перешкод, які постають у процесі здійснення підприємствами своєї інвестиційної діяльності. Тому підвищення інвестиційної активності суб'єктів господарювання викликає необхідність подолання цих перешкод, що потребує попереднього групування видів та встановлення причин їх утворення.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження закономірностей перебігу інвестиційних процесів виконані у багатьох наукових працях. Значних успіхів при проведенні цих досліджень досягли, зокрема, такі науковці, як О. І. Амоша [1], У. Я. Вітвицька [2], М. В. Гараєв [3], В. М. Геєць [4], В. Г. Герасимчук [5], С. П. Гладій [6], В. В. Джеджула [7], Т. В. Євась [8], Л. С. Ларка [9], В. В. Лесінський [10, 11], Б. О. Язлюк [12] та ін. Зазначеними вченими та низкою інших науковців було розроблено теоретичні засади управління інвестиційною діяльністю, запропоновано інструментарій її оцінювання та побудовано обґрунтовані механізми підвищення рівня інвестиційної активності підприємств. Водночас, питання виділення видів, визначення чинників формування та встановлення способів подолання перешкод при здійсненні інвестиційної діяльності підприємств на теперішній час не є повністю вирішеними. Враховуючи теоретичну та прикладну значущість розв'язання цих питань, постає необхідність у їх подальшому дослідженні.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є виділення видів, визначення чинників утворення та встановлення способів подолання перешкод при здійсненні інвестиційної діяльності підприємств.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Наявність значної кількості перешкод, що виникають у процесі реалізації підприємствами інвестиційних проєктів, зумовлює потребу в групуванні видів цих перешкод. Зокрема, зазначені перешкоди можуть бути поділені на:

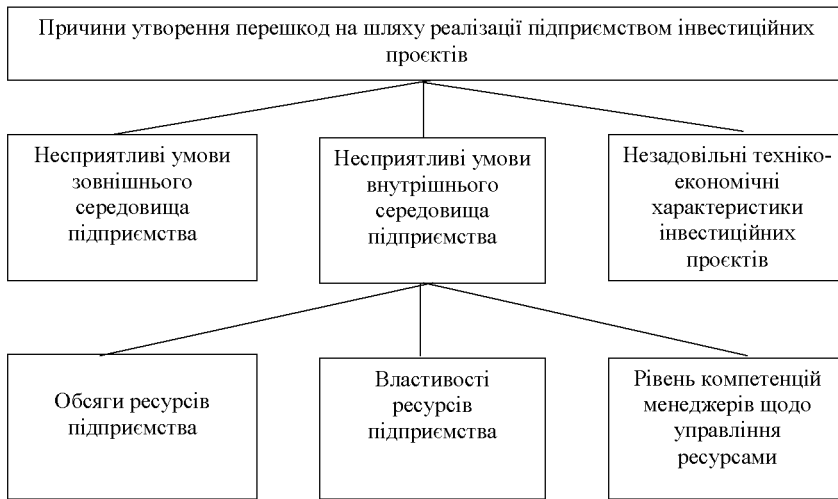
1) за характером інвестиційних проєктів, що реалізуються: перешкоди, що постають при реалізації проєктів розширення виробництва традиційної продукції; перешкоди, що постають при реалізації проєктів розроблення та (або) виробництва інноваційної продукції; перешкоди, що постають при реалізації проєктів оновлення техніко-технологічної бази підприємств; перешкоди, що постають при реалізації інших інвестиційних проєктів (придбання цінних паперів, поповнення обігових коштів тощо);

2) за об'єктивністю тих причин, що зумовлюють перешкоди: перешкоди, які зумовлені об'єктивними причинами; перешкоди, які зумовлені суб'єктивними причинами;

3) за можливістю подолання відповідних перешкод: перешкоди, подолання яких є можливим; перешкоди, подолання яких на теперішній момент часу є неможливим; перешкоди, подолання яких є неможливим і у майбутньому;

4) за складністю подолання перешкод: перешкоди, подолання яких не потребує докладання суттєвих зусиль, зокрема не потребує вкладання значних фінансових ресурсів; перешкоди, подолання яких потребує докладання доволі значних зусиль; перешкоди, подолання яких потребує докладання великих зусиль.

Можливі і інші ознаки групування перешкод, які постають на шляху реалізації підприємствами інвестиційних проєктів. Серед іншого, такою ознакою можуть бути причини утворення відповідних перешкод. Зокрема, можна виділити три головні такі причини, а саме: неспри-



**Рис. 1. Причини утворення перешкод на шляху реалізації на підприємстві інвестиційних проєктів**

Джерело: розроблено автором.

ятливі умови зовнішнього середовища підприємства, несприятливі умови його внутрішнього середовища, а також незадовільні техніко-економічні характеристики інвестиційних проєктів, які плануються до впровадження. Своєю чергою, несприятливі умови внутрішнього середовища підприємства можуть стосуватися трьох

цих перешкод подано в табл. 2, у якій ці перешкоди представлено в чіткій послідовності. Таким чином, загальні бар'єри на шляху реалізації інвестиційних проєктів утворюють певний ланцюжок; при цьому узагальнюючі бар'єри безпосередньо визначаються частковими (окрім другого узагальнюючого бар'єра, який зумовлений переважно суб'єктивними причинами).

**Таблиця 1. Групування бар'єрів на шляху до реалізації проєктів на підприємствах**

Групи перешкод	Види перешкод	
1. Несприятливість зовнішнього середовища, у якому перебувають підприємства	1.1. Мінливість та непередбачуваність параметрів зовнішнього середовища, у якому перебувають підприємства, зокрема ціна на використовувані ресурси та на продукцію, що виготовлятиметься	
	1.2. Високий рівень цін на ресурси, які використовують підприємства у своїй господарській діяльності	
	1.3. Недостатній попит на продукцію підприємств	
2. Недостатність обсягів ресурсів для реалізації підприємствами інвестиційних проєктів	2.1. Недостатність обсягів інформації, потрібної для ухвалення обґрунтованого рішення щодо реалізації проєктів, зокрема, інформації про очікувані фінансово-економічні результати їхньої реалізації	
	2.2. Недостатність інформації для управління реалізацією проєктів	
	2.3. Недостатність фінансових ресурсів для реалізації проєктів	
	У тому числі внаслідок:	
	2.3.1. Недостатності обсягів внутрішніх джерел цих ресурсів	
	2.3.2. Недостатньої інвестиційної привабливості підприємств, що ускладнює поповнення їх власного капіталу	
2.3.3. Недостатнього рівня кредитоспроможності підприємств, що ускладнює процес отримання ними позик для фінансування проєктів		
2.4. Недостатність людських ресурсів		
2.5. Недостатність інших видів ресурсів		
3. Недостатність властивостей ресурсів підприємств для успішної реалізації проєктів	3.1. Недостатність точності, актуальності, повноти та інших властивостей інформаційних ресурсів, які є потрібними для реалізації проєктів	
	3.2. Недостатність кваліфікації та інших ділових якостей працівників підприємств	
	3.3. Нераціональність структури фінансових ресурсів підприємств	
	3.4. Недостатність наявних властивостей інших видів ресурсів підприємств	
4. Нестача компетенцій власників та менеджерів з питань управління інвестиціями	4.1. Нестача компетентності стосовно збирання інформації	
	4.2. Нестача компетентності стосовно оброблення інформації	
	4.3. Нестача компетентності стосовно залучення ресурсів	
	4.4. Нестача компетентності стосовно організування реалізації проєктів	
	4.5. Нестача компетентності стосовно прогнозування результатів реалізації проєктів	
5. Незадовільний рівень характеристик інвестиційних проєктів, які планують реалізувати підприємства	5.1. Занадто високий рівень витрат на виробництво та збут продукції за проєктами	
	5.2. Занадто великий обсяг інвестицій, які необхідно буде вкласти у реалізацію проєктів	
	5.3. Недостатній рівень споживчих властивостей продукції, яка вироблятиметься за проєктами	
	5.4. Незадовільний рівень характеристик проєктів стосовно забезпечення отримання соціальних результатів їхньої реалізації	

Джерело: розроблено автором.

головних параметрів, а саме: обсягів його ресурсів, властивостей цих ресурсів та компетенцій менеджерів стосовно управління ними (рис. 1).

Таким чином, можливо виділити п'ять груп перешкод на шляху реалізації інвестиційних проєктів за характером причин, які зумовлюють наявність відповідних бар'єрів. Таке групування дає змогу деталізувати фактори, які зумовлюють наявність відповідних бар'єрів на шляху до реалізації суб'єктами господарювання інвестиційних заходів (табл. 1).

Перелічені у табл. 1 перешкоди на шляху реалізації підприємствами інвестиційних проєктів можна назвати частковими. Окрім того, варто виділити групу найбільш загальних перешкод, що постають при реалізації інвестиційних проєктів на підприємствах. Перелік

цих перешкод подано в табл. 2, у якій ці перешкоди представлено в чіткій послідовності. Таким чином, загальні бар'єри на шляху реалізації інвестиційних проєктів утворюють певний ланцюжок; при цьому узагальнюючі бар'єри безпосередньо визначаються частковими (окрім другого узагальнюючого бар'єра, який зумовлений переважно суб'єктивними причинами).

Розроблення пропозицій щодо подолання перешкод, які постають на шляху реалізації підприємствами інвестиційних проєктів, потребує попереднього оцінювання рівня цих перешкод. Одним з можливих підходів до такого оцінювання є визначення усередненого рівня зазначених перешкод за вибіркою підприємств, що здійснили або намагались здійснити інвестиційні проєкти. Оскільки узагальнюючі перешкоди, які постають на шляху до реалізації проєктів, утворюють певну послідовність, то рівень кожної такої перешкоди визначатиметься за такою формулою:

$$P_{ni} = 1 - \frac{K_{1i}}{K_{0i}} \quad (1),$$

де  $P_{ni}$  — рівень  $i$ -тої перешкоди на шляху до реалізації інвестиційних проєктів за вибіркою підприємств, що здійснили чи намагались здійснити такі проєкти, частки одиниці;

$K_{1i}$  — кількість досліджуваних проєктів, які подолали  $i$ -ту перешкоду;

$K_{0i}$  — кількість досліджуваних проєктів, які підійшли до подолання  $i$ -тої перешкоди, при цьому подолавши попередні перешкоди.

З метою практичного застосування формули (1) було утворено вибірку з тридцяти підприємств, які належать до трьох видів економічної діяльності.

Було проведено опитування менеджерів цих підприємств щодо інвестиційних проєктів, які підприємства впровадили або намагалися впровадити впродовж 2018—2021 рр. На підставі результатів цього опитування було встановлено кількість проєктів, які подолали відповідні узагальнюючі перешкоди (табл. 3). Використовуючи дані, наведені у табл. 3, та враховуючи ту обставину, що загальна кількість проєктів, які розглядалися, становила за видами економічної діяльності відповідно 188, 143 та 74, було розраховано рівень відповідних перешкод. Результати такого розрахунку, що базуються на застосуванні виразу (1), наведено у табл. 4. При цьому позначки перешкод, які фігурують у табл. 3 та табл. 4, відповідають переліку бар'єрів, представленою раніше у табл. 2.

Отже, як впливає з даних, поданих у табл. 4, за усіма досліджуваними видами економічної діяльності найбільш високий рівень є притаманним двом узагальнюючим перешкодам, а саме — перешкоді, зумовленій недостатньою, на думку менеджерів підприємств, ефективністю інвестиційних проєктів та перешкоді, викликану нестачею необхідного ресурсного забезпечення для реалізації проєктів.

Враховуючи викладене вище, можливо виділити головні способи подолання перешкод, які постають при реалізації підприємствами інвестиційних проєктів (табл. 5). При цьому зазначені способи варто поділити на дві групи за суб'єктами їхнього застосування.

Реалізація представлених у табл. 5 способів подолання перешкод, які постають при реалізації на підприємствах інвестиційних проєктів, у практиці діяльності суб'єктів господарювання та органів державної влади і місцевого самоврядування полегшить процес такого подолання, підвищивши тим самим рівень інвестиційної активності підприємств.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Перешкоди, що постають на шляху реалізації інвестиційних проєктів на підприємствах, можуть бути згруповані за низкою ознак, зокрема: за характером інвестиційних проєктів, що реалізуються; за об'єктивністю тих причин, що зумовлюють перешкоди; за можливістю подолання відповідних перешкод; за складністю подолання перешкод; за причинами утворення перешкод. При цьому варто виділити три головні причини утворення перешкод при здійсненні інвестиційної діяльності, а саме: несприятливі умови зовнішнього середовища підприємства, несприятливі умови його внутрішнього середовища, а також незадовільні техніко-економічні характеристики інвестиційних проєктів, які плануються до впровадження. Своєю чергою, несприятливі умови внутрішнього середовища підприємства можуть стосуватися трьох головних параметрів, а саме: обсягів його ресурсів,

**Таблиця 2. Узагальнюючі перешкоди на шляху реалізації інвестиційних проєктів на підприємствах**

Види перешкод	Позначки перешкод
1. Нестача вхідної інформації, необхідної для ухвалення рішень про реалізацію проєктів	П.1
2. Несприйняття вхідної інформації (відкиданні тих можливостей, які надає зазначена інформація, без її детального вивчення)	П.2
3. Одержання висновку про економічну недоцільність здійснення проєктів	П.3
4. Недостатність ресурсного забезпечення для здійснення проєктів	П.4
5. Невдача зі здійсненням проєктів	П.5
6. Відмова від експлуатації вже впроваджених проєктів	П.6

Джерело: розроблено автором.

**Таблиця 3. Кількість проєктів, які згідно результатів проведеного опитування подолали відповідну перешкоду**

Позначення перешкод	Види економічної діяльності		
	Машинобудування	Харчосмакова промисловість	Виробництво будівельних матеріалів
П.1	153	111	57
П.2	138	99	52
П.3	63	69	39
П.4	45	48	27
П.5	30	36	27
П.6	30	36	27

Джерело: розраховано автором.

**Таблиця 4. Рівень перешкод на шляху до впровадження інвестиційних проєктів за даними досліджуваних підприємств, частки одиниці**

Позначення перешкод	Види економічної діяльності		
	Машинобудування	Харчосмакова промисловість	Виробництво будівельних матеріалів
П.1	0,186	0,224	0,230
П.2	0,098	0,108	0,088
П.3	0,543	0,303	0,250
П.4	0,286	0,304	0,308
П.5	0,333	0,250	0,000
П.6	0,000	0,000	0,000

Джерело: розраховано автором.

**Таблиця 5. Групування заходів щодо подолання перешкод на шляху до реалізації інвестиційних проєктів на підприємствах**

Позначення перешкод	Заходи з подолання бар'єрів за суб'єктами їх застосування	
	Керівництво підприємств (власники, топ-менеджмент)	Органи державної влади та місцевого самоврядування
П.1	Покращення програмного забезпечення, баз даних, вдосконалення компетенцій працівників з питань інформаційного забезпечення	Генерування точної, актуальної, та повної інформації про економічні та інші наслідки реалізації підприємствами тих чи інших проєктів
П.2	Мотивування працівників до розгляду проєктів, підвищення зацікавленості в їхній реалізації	Обґрунтування важливості інвестиційної діяльності, презентація потенційних проєктів
П.3	Покращення інформаційного забезпечення, необхідного для оцінювання ефективності проєктів; впровадження у практику діяльності підприємств науково обґрунтованих методів такого оцінювання	Надання підприємствам, які впроваджують інвестиційні проєкти, певних економічних переваг (податкових, фінансово-кредитних тощо)
П.4	Вдосконалення компетенцій працівників у питаннях ресурсного забезпечення	Покриття (принайми, часткове) потреби підприємств у відповідних ресурсах
П.5	Покращення інформаційного забезпечення, необхідного для управління реалізацією проєктів, вдосконалення компетенцій працівників у питаннях впровадження проєктів	Проведення тренінгів, інші способи інформування працівників підприємств щодо ефективного організування процесів впровадження проєктів
П.6	Вдосконалення компетенцій працівників у питаннях прогнозування наслідків впровадження проєктів	Надання підприємствам, які реалізують проєкти, економічних переваг (податкових, фінансово-кредитних тощо)

Джерело: розроблено автором.

властивостей цих ресурсів та компетенцій менеджерів стосовно управління ними.

Розроблення пропозицій щодо подолання перешкод, які постають на шляху реалізації підприємствами інвестиційних проєктів, потребує попереднього оцінювання рівня цих перешкод. Одним з можливих підходів до такого оцінювання є визначення усередненого рівня зазначених перешкод за вибіркою підприємств, що здійснили або намагались здійснити інвестиційні проєкти. Результати проведеного емпіричного аналізу показали, що за усіма досліджуваними видами економічної діяльності найбільш високий рівень є притаманним двом узагальнюючим перешкодам, а саме — перешкоді, зумовленій недостатньою, на думку менеджерів підприємств, ефективністю інвестиційних проєктів та перешкоді, викликаною нестачею необхідного ресурсного забезпечення для реалізації проєктів.

Способи подолання перешкод, які постають при реалізації підприємствами інвестиційних проєктів, можуть бути згрупованими, як за видами перешкод, так і за суб'єктами застосування цих способів. Реалізація запропонованих способів подолання перешкод, які постають при реалізації на підприємствах інвестиційних проєктів, у практиці діяльності суб'єктів господарювання та органів державної влади і місцевого самоврядування полегшить процес такого подолання, підвищивши тим самим рівень інвестиційної активності підприємств.

Подальші дослідження повинні, серед іншого, передбачати дослідження взаємозв'язків між різними видами перешкод, що постають на шляху провадження підприємствами інвестиційної діяльності.

#### Література:

1. Амоша О. І., Булеєв І. П., Шевцова Г. З. Інноваційне оновлення техніко-технологічної бази промислового виробництва на синергетичних засадах: теорія і практика. *Економіка промисловості*. 2007. № 1 (36). С. 3—9.
2. Витвицька У. Я. Оцінка ефективності соціальних інвестицій. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 97—101.
3. Гараєв М. В. Інвестиційний потенціал підприємств залізничного транспорту: формування та розвиток. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 96—99.
4. Геєць В. М. Бар'єри на шляху розвитку промисловості на інноваційній основі та можливості їх подолання. *Економіка України*. 2015. № 1. С. 4—25.
5. Герасимчук В. Г., Довгань Л. Є., Давиденко В. Р. Інноваційно-інвестиційний розвиток промисловості України: проблеми і перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2006. № 12. С. 14—17.
6. Гладій С. Фінансовий механізм інвестування інноваційного розвитку: теоретико-методологічний підхід до управління. *Наука молода*. 2005. № 3. С. 109—115.
7. Дзеджула В. В. Оцінка економічної ефективності інвестицій в енергозберігаючі проєкти. *Економічний простір*. 2011. № 54. С. 124—130.
8. Євась Т. В., Соколовський В. С. Інвестиційна привабливість підприємства та фактори, що на неї впливають. *Подільський науковий вісник*. 2017. № 2. С. 61—64.
9. Ларка Л. С. Обґрунтування господарських рішень, що впливають на інвестиційну привабливість підприємства. *Вісник НТУ "Харківський політехнічний інститут"*. 2017. № 46. С. 100—103.

10. Lesinskyi V., Yemelyanov O., Zarytska O., Symak A., Petrushka T. Devising a Toolset for Assessing the Potential of Loan Financing of Projects Aimed at Implementing Energy-Saving Technologies. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. № 4 (13), P. 15—33.

11. Lesinskyi V., Yemelyanov O., Zarytska O., Symak A., Koleshchuk O. Substantiation of projects that account for risk in the resource-saving technological changes at enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2018. № 6 (1), P. 6—16.

12. Язлюк Б. О. Фундаментальні та прикладні економічні механізми підприємств при реалізації соціальних інвестицій як основа інноваційного розвитку держави. *Економічний аналіз*. 2014. Том 17. № 2. С. 305—309.

#### References:

1. Amosha, O. I., Bulieiev, I. P. and Shevtsova, H. Z. (2007), "Innovative renewal of the technical and technological base of industrial production on a synergistic basis: theory and practice", *Ekonomika promyslovosti*, vol. 1 (36), pp. 3—9.
  2. Vytvyts'ka, U. Ya. (2021), "Evaluation of the effectiveness of social investment", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 97—101.
  3. Garayev, M. (2019), "Investment potential of the enterprises of a railway transportation: the formation and development", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 7, pp. 96—99.
  4. Heiets', V. M. (2015), "Barriers to the development of industry on an innovative basis and opportunities to overcome them", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 1, pp. 4—25.
  5. Herasymchuk, V. H., Dovhan', L. Ye. and Davydenko, V. R. (2006), "Innovation and investment development of Ukrainian industry: problems and prospects", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 14—17.
  6. Hladij, S. (2005), "The financial mechanism of investing in innovative development: a theoretical and methodological approach to management", *Nauka moloda*, vol. 3, pp. 109—115.
  7. Dzhedzhula, V. V. (2011), "Estimation of economic efficiency of investments in energy saving projects", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 54, pp. 124—130.
  8. Yevas', T. V. and Sokolovs'kyj, V. S. (2017), "Investment attractiveness of the enterprise and the factors that affect it", *Podil's'kyj naukovyj visnyk*, vol. 2, pp. 61—64.
  9. Larka, L. S. (2017), "Substantiation of business decisions that affect the investment attractiveness of the enterprise", *Visnyk NTU "Kharkivs'kyj politekhnichnyj instytut"*, vol. 46, pp. 100—103.
  10. Lesinskyi, V., Yemelyanov, O., Zarytska, O., Symak, A. and Petrushka, T. (2021), "Devising a Toolset for Assessing the Potential of Loan Financing of Projects Aimed at Implementing Energy-Saving Technologies", *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, vol. 4 (13), pp. 15—33.
  11. Lesinskyi, V., Yemelyanov, O., Zarytska, O., Symak, A. and Koleshchuk, O. (2018), "Substantiation of projects that account for risk in the resource-saving technological changes at enterprises", *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, vol. 6 (1), pp. 6—16.
  12. Yazliuk, B. O. (2014), "Fundamental and applied economic mechanisms of enterprises in the implementation of social investment as a basis for innovative development of the state", *Ekonomichnyj analiz*, vol. 17, No. 2, pp. 305—309.
- Стаття надійшла до редакції 10.11.2023 р.*

УДК 336.71

К. Тшонковскі,  
д. е. н, професор, викладач кафедри менеджменту,  
Академія прикладних наук, Познань, Польща  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3129-5732>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.17

# БАНКІВСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ: НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

K. Trzonkowski,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Lecturer of the Department of Management,  
Academy of Applied Sciences (WSHIU), Poznan, Poland

## BANKING ACTIVITIES IN CONDITIONS OF ECONOMIC CRISIS: NATIONAL AND INTERNATIONAL EXPERIENCE

*У статті проаналізовано практику фінансово-економічної діяльності банківських установ США та України в умовах нестабільності. Здійснено розвідку інноваційних рішень щодо формування стабільного фінансового середовища для діяльності банків в умовах економічної кризи. Зазначено, що банківська діяльність є одним важливих механізмів, якими володіє держава в системі управління економікою. Зауважено на тому, що у періоди економічної кризи, політика банківської діяльності стає особливо ризикованою. З'ясовано, що кризові ситуації формують специфічне середовище та створюють особливі виклики для банківських і фінансових установ, які відповідальні за формулювання та реалізацію грошово-кредитної політики в державі. Указано, що в умовах кризи, банки та інші фінансові інституції змушені приймати складні рішення, балансуючи між стимулюванням економіки та запобіганням негативним наслідкам, зокрема таким як інфляція або фінансова нестабільність. Дослідженням встановлено, що у 2022–2023 рр. українські банки мали помірні збитки від переоцінки облігацій внутрішніх державних позик. Аналізуючи ситуацію щодо ліквідності діяльності банків, зауважено на тому, що вибір моделі обліку ОВДП не впливає на показники ліквідності. Зазначено, що досвід роботи в умовах кризи дасть змогу банкам виробити інноваційні форми економічної діяльності та дасть поштовх до удосконалення регуляційних форм кредитування. Резюмовано, що управління макроекономічними ризиками фінансової, банківської та грошово-кредитної політики в період кризи є ключовими факторами для забезпечення стабільності та стійкості національної економіки. Вони допоможуть пом'якшити негативні наслідки кризи та сприяють відновленню економічного зростання і розвитку країни у посткризовий період.*

*In article analyses the practice of financial and economic activity of banking institutions of the USA and Ukraine in the conditions of instability. An investigation of innovative solutions for the formation of a stable financial environment for banks in the conditions of the economic crisis is carried out. It is indicated that banking activity is one of the important mechanisms that the State has in the system of economic management. It is noted that the banking system regulates the volume of money circulation, interest rates, availability of credit and other factors that affect the macroeconomic indicators of the State's development. However, in times of economic crisis, banking policy becomes particularly risky. Crisis situations create a specific environment and create special challenges for banking and financial institutions responsible for formulating and implementing monetary policy in the country. It*



*has been found that in times of crisis, banks and other financial institutions are forced to make difficult decisions, balancing between stimulating the economy at the macro level and preventing negative consequences, such as inflation or financial instability of small and medium-sized enterprises at the micro level. In such circumstances, arises the necessity of studying the positive experience of effective practices of economic activity of banking institutions in crisis conditions and searching for innovative solutions to form a stable financial macro environment.*

*Based on the analysis of banking activities during the economic crisis, it is found that in 2022–2023, Ukrainian banks experienced moderate losses from the revaluation of domestic government bonds. Analyzing the situation with the liquidity of business activities of banks, it is noted that the choice of the model of accounting for domestic government bonds does not affect liquidity indicators. It is stated that the experience of working in the conditions of crisis will allow banks to develop innovative forms of economic activity and will give an impetus to the improvement of regulatory forms of lending. It is summarised that management of macroeconomic risks of financial, banking and monetary policy during the crisis is a key factor of ensuring stability and resilience of the national economy. They will help to mitigate the negative effects of the crisis and contribute to the resumption of economic growth and development in the post-crisis period.*

*Ключові слова: фінанси, кредит, менеджмент, банківська діяльність, криза, економіка.  
Key words: finance, credit, management, banking activity, crisis, economy.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Банківська діяльність є одним із вагомих механізмів, якими володіє держава в системі управління економікою. Система банківської діяльності регулює об'єм грошового обігу, процентні ставки, доступність кредитування та інші фактори, які впливають на макроекономічні показники розвитку держави. Однак, у періоди економічної кризи, політика банківської діяльності стає особливо ризикованою. Кризові ситуації формують специфічне середовище та створюють особливі виклики для банківських і фінансових установ, які відповідальні за формулювання та реалізацію грошово-кредитної політики в державі. В умовах кризи, банки та інші фінансові інституції змушені приймати складні рішення, балансує між стимулюванням економіки на макрорівні та запобіганням негативним наслідкам, зокрема таким як інфляція або фінансова нестабільність малого та середнього підприємства на мікрорівні. За таких умов виникає необхідність вивчення позитивного досвіду ефективних практик економічної діяльності банківських установ в кризових умовах та пошуку інноваційних рішень у напрямку формування стабільного фінансового макросередовища.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченням питання сфери банківської діяльності займалися багато зарубіжних вчених та українських науковців. Серед досліджень, які мають значне практичне значення, варто виокремити праці таких зарубіжних дослідників, як Rose P., який вивчав питання управління банківською системою [1, с. 840], Campbell C., Campbell R., Dolan E., які досліджували особливості ведення банківської справи та монетарної політики [2, с. 453].

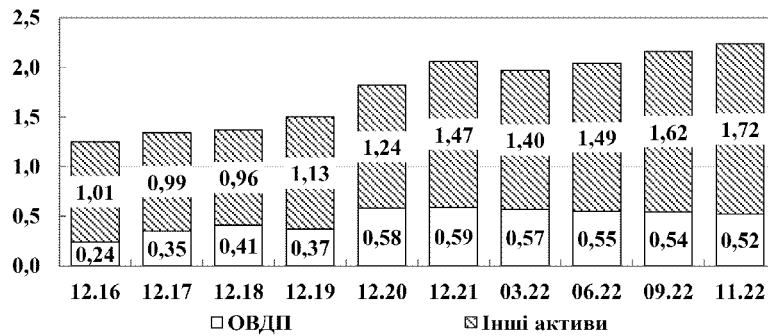
Серед українських авторів, варто відзначити праці таких авторів як Боднар Р.Д., який аналізував взаємоз-

в'язки зовнішньоекономічної та банківської діяльності України [3, с. 33—39], Мангушева Д.В. та Мамедова М.Х., які досліджували питання банківського обслуговування зовнішньоекономічної діяльності в Україні [4, с. 118—123]. Автор Баришевська І.В. та Камашев А.В. вважають, що "Сучасний стан економіки України вимагає надійної та ефективної банківської системи, яка відіграє ключову роль у стабілізації фінансової системи, спираючись на яку можна вирішувати нагальні економічні та соціальні проблеми розвитку суспільства" [5, с. 7]. "Стан банківської системи має визначальне значення в умовах розвитку національної економіки. Тому забезпечення стабільності банківської системи — це першочергове завдання, яке необхідно вирішити Україні на шляху до євроінтеграції" — зазначає Ягупова К.А. [6, с. 72]. Дослідники Блажівська А.С. та Сидорчук І.П. наголошують на тому, що банківська система України сьогодні знаходиться в нестабільному стані і вимушена працювати в умовах фінансово-економічної і банківської криз — і зазначають — "незважаючи на високу стійкість і швидке пристосування фінансових установ до нових умов, може принести багато неприємностей українським банкам у майбутньому [7, с. 28].

## НЕВИРШЕНІ ЧАСТИНИ ПРОБЛЕМИ

Зважаючи на проведений аналіз інформаційних та наукових ресурсів на дану тематику, варто зауважити на тому, що в умовах українських реалій банківська сфера потребує інноваційних рішень та подальшого удосконалення банківської діяльності, що породжує проблему у більш детальному вивченні питання фінансово-економічної діяльності банків в умовах кризи та проведенні ґрунтовних досліджень у даному напрямку.

Основною метою статті є вивчення досвіду ефективних практик фінансово-економічної діяльності банківських установ в умовах нестабільності.



**Рис. 1. Облігації внутрішніх державних позик у чистих активах банків, трлн грн, за період 2016–2022 р.**

Джерело: побудовано за основі аналізу даних [9; 13].

Завдання дослідження полягає у пошуку інноваційних рішень щодо формування стабільного фінансового середовища для діяльності банків в умовах економічної кризи.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління ризиками у сфері фінансової, банківської та грошово-кредитної політики в період кризи є ключовими факторами для забезпечення стабільності та стійкості національної економіки.

В умовах широкомасштабної збройної агресії та запровадження воєнного стану в Україні першочергового значення набуває забезпечення надійного та стабільного функціонування банківської і фінансової системи країни [8].

Згідно Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), банки мають обліковувати цінні папери, залежно від намірів їхнього утримання. Папери, якими банки планують активно торгувати, оцінюють за справедливою вартістю з переоцінкою через прибутки або збитки (FVPL). Їхні переоцінки одразу відображаються і в регулятивному капіталі. Протилежний за суттю портфель — до погашення — оцінюється за амортизованою собівартістю (АС), тобто близько до номіналу із коригуванням на резерви під кредитні ризики. На балансову вартість цього портфеля ринкове коливання цін не впливає. Цінні папери, бізнес-модель управління яких передбачає отримання грошових потоків або від продажу або від погашення, оцінюють за справедливою вартістю через інший сукупний дохід (FVOCI). За регуляторними підходами в деяких юрисдикціях коливання їхніх цін може не впливати на регулятивний капітал, якщо папери не продаються. Тож залежно від моделей обліку можуть виникати розбіжності між обліковою вартістю, що впливає на капітал, та ринковою ціною боргових цінних паперів. Ці розбіжності відображають потенційні прибутки або збитки, що банки їх могли би отримати, якби продали папери на ринку в конкретний момент часу. Допоки продаж не відбувається, ці прибутки або збитки залишаються нереалізованими [9].

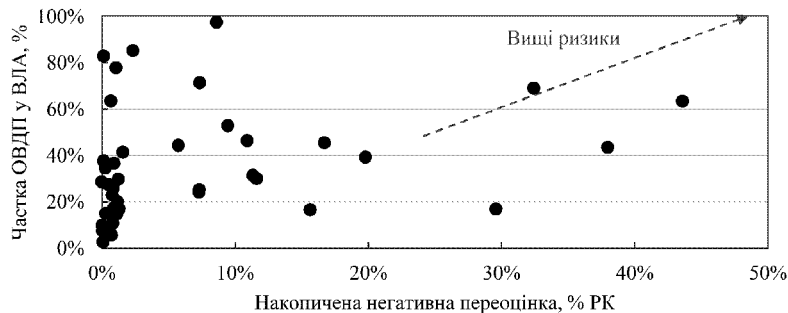
Провівши аналіз діяльності банківської системи США варто зазначити, що, криза 2008 року почалася в іпотечному сегменті США, звідти поступово перемістилася у фінансовий сектор і після цього негативно відобразилася на економіці країни. Виникла вона через проблеми, що накопичилися в американській банківській

системі. Якщо коротко: банки перестали жорстко перевіряти платників та видавали кредити на купівлю нерухомості всім поспіль, потім випускали облігації, забезпечені цими кредитами. Так вони підтримували ілюзію, що ці папери надійні, позичальники є платоспроможними, а ринок нерухомості стабільний. Насправді "роздулася" величезна бульбашка. Коли вона лопнула, збанкрутували відомі банки, страхові та іпотечні компанії, а разом із ними їхні клієнти [10].

Аналізуючи ситуацію з реалізацією процентного ризику банків у США варто зазначити, що внаслідок світового підвищення процентних ставок цінні папери втрачали свою вартість. Фінансові установи не відображали в капіталі збитки за цінними паперами, що планували утримувати до погашення. Однак брак ліквідності змусив окремі американські банки незаплановано продавати цінні папери. Це одразу перетворило гіпотетичні втрати на реальні та призвело до банкрутств чималих банків у США. Для банків у США обсяги невідображених у капіталі переоцінок оцінено у 620 млрд дол. на кінець 2022 р., що становить близько 28% від загального обсягу регулятивного капіталу [11]. Збанкрутілий Silicon Valley Bank мав це співвідношення на рівні понад 90%. Обсяг нереалізованих переоцінок європейських банків менший, проте суттєвий для банків Італії, Іспанії, Португалії, Греції [9; 12].

Банкрутства банків у США в період кризи вказали на ризики від неврахування ринкових переоцінок фінансових інструментів у регуляторних нормативах. Ці події ще, напевно, призведуть до зміни регуляторних підходів до оцінки процентних ризиків у багатьох країнах. Українські банки, як і американські, утримують на балансах значні обсяги державних цінних паперів. Проте загрози реалізації прихованих переоцінок незначні, передусім через те, що банки мають значний запас ліквідності. Самі переоцінки відносно регулятивного капіталу є в рази меншими, ніж аналогічні показники банків США [9].

Наразі, аналізуючи фінансову ситуацію в Україні можна констатувати факт того, що українські банки мають помірні збитки від переоцінки облігацій внутрішніх державних позик (ОВДП). ОВДП становлять понад третину банківських активів, а рівень процентних ставок протягом останнього року різко зріс. Тож процентний ризик за державними цінними паперами потенційно може призвести до суттєвих збитків ЗФС, грудень 2022 р.) (рис. 1) [9; 13].



**Рис. 2. Накопичена негативна переоцінка FVOCI та AC та частка ОВДП у ВЛА банків у 2023 р. \***

\*Примітка: ВЛА — високоякісні ліквідні активи, РК — регулятивний капітал.  
Джерело: побудовано за основи аналізу даних [9; 13].

**Таблиця 1. Матриця перекласифікацій ОВДП банками у 2022 р. \*, млрд грн**

		До портфеля		
		FVPL	FVOCI	AC
3 портфеля	FVPL	x	0,01	4,98
	FVOCI	-	x	6,30
	AC	-	0,07	x

\*Примітка: розрахунок проведено за номінальною вартістю ОВДП.  
Джерело: побудовано за основи аналізу даних [9; 14; 15].

Отже, вкладення в ОВДП залишаються однією з найвагоміших складових активів українських банків. Ці інструменти майже не несуть кредитних ризиків, однак їм властивий процентний ризик. У 2022 р. він реалізувався одразу у двох виявах: банки зазнали втрат через переоцінку справедливої вартості частини ОВДП, а деякі зазнали збитків через підвищення вартості рефінансування, яке вони залучали під ці інвестиції. Регуляторне стрес-тестування 2021 р. мало підготувати банки до такого шоку. Наявність процентного ризику потрібно враховувати в процесі інвестування і надалі [13].

Більшість цінних паперів банки утримують у кошику FVOCI, тож їхні переоцінки за правилами НБУ не впливають на регулятивний капітал. Загальна накопичена сума негативних переоцінок за цим портфелем становить 18 млрд грн, або 8% регулятивного капіталу. Це співвідношення може сягати 30% в окремих банків. Різниця балансової вартості паперів у портфелі AC та їхньої ринкової вартості становить ще 5 млрд грн. Менший відносний обсяг потенційних переоцінок у портфелі AC пояснюється короткою дюрацією цих інструментів. Тож сукупно 23 млрд грн збитків залишаються нереалізованими, що становить близько десятої частини регулятивного капіталу банківської системи. У портфелі FVPL містяться майже виключно індексовані цінні папери, якими держбанки свого часу було капіталізовано, — їх можна утримувати лише у FVPL. Вартість цих паперів, серед іншого, залежить від валютного курсу і зростає у разі девальвації гривні. Тож цей позитивний ефект компенсував негатив від підвищення ставок. Загалом банки майже не зазнали збитків від переоцінки ОВДП у FVPL упродовж 2022 р. (рис. 2) [9].

Також, аналізуючи ситуацію щодо ліквідності діяльності банків, варто зауважити на тому, що вибір моделі обліку ОВДП не впливає на показники ліквідності. Так, ОВДП належать до високоякісних ліквідних активів —

чисельника коефіцієнта покриття ліквідністю LCR. Для розрахунку LCR усі інвестиції в ОВДП незалежно від моделі обліку враховуються за справедливою вартістю. Тому всі ринкові переоцінки вже відображені в LCR банків. Попри це, нині LCR у середньому по системі втричі перевищує мінімальні значення. Частка ОВДП становить менше половини високоякісних ліквідних активів у більшості фінансових установ. Решту переважно формують депозитні сертифікати. Підтримка ліквідності є фактором пом'якшення впливу процентного ризику цінних паперів. Реалізація процентного ризику у світі цього року підштовхнула до пошуку рішення для мінімізації його наслідків. Ці події мотивували регуляторів спростити доступ до інструментів ліквідності. Зокрема, рада ФРС відкрила банкам доступ до фінансування під заставу боргових цінних паперів за номінальною вартістю. Адже доступ банків до рефінансування знижує ймовірність сценарію, коли банки змушені продавати цінні папери з портфелів та фіксувати збитки. За його рахунок банки можуть тимчасово покрити потребу в ліквідності. Натомість з наблизенням строків погашення паперів, переоцінки поступово зменшуватимуться. Також у разі корекції ринкових ставок униз папери знову дорожчатимуть, знижуючи потенційні втрати [9].

В Україні до розширення доступу до рефінансування мотивувало повномасштабне вторгнення Росії. Так, у 2022 р. НБУ запропонував банкам бланкове (беззаставне) рефінансування та послабив низку вимог до стандартних кредитів рефінансування. Банки швидко повернули отримані на початку вторгнення бланкове рефінансування, а НБУ поступово згорнув цей інструмент. Проте збереження вільного доступу банків до заставного рефінансування гарантується й надалі.

На період воєнного стану кошти від НБУ банки можуть отримати під заставу за справедливою вартістю ОВДП без додаткових коригувань. За допомогою рефінансування банки можуть покрити потреби в ліквідності та запобігти реалізації збитків за ОВДП [9].

Разом з тим, слід зазначити, що перекласифікація ОВДП не знижує ризиків переоцінки. Відповідно до практики застосування МСФЗ перекласифікація між моделями — це виняток у відповідь на кардинальну зміну підходів до управління портфелем. Разом з тим значна невизначеність ринкових умов, чинні на початку воєнного стану обмеження на торгівлю та очікування подальшого можливого зростання ставок мотивували

шість банків перекласифікувати цінні папери. Банки перекласифікували переважно гривневі ОВДП із портфелів з оцінкою за справедливою вартістю (FVPL та FVOCI) — таких було чотири банки. Загалом у 2022 р. банки перекласифікували з портфеля FVPL до портфеля АС близько 5 млрд грн ОВДП. Це становить майже третину гривневого портфеля FVPL на 01.02.2022 р. без урахування індексованих цінних паперів. Папери обсягом ще 0.7 млрд грн було переміщено між цими самими портфелями одним банком внаслідок двох трансакцій: продано ОВДП з портфеля FVPL та придбано до портфеля АС. З портфеля FVOCI до АС було перекласифіковано 6 млрд грн інструментів — це становило менше 3% від загальної суми в портфелі (Табл. 1). Один банк здійснив перекласифікації ОВДП з оцінкою за справедливою вартістю до зняття обмежень на роботу вторинного ринку ОВДП, три банки — після [9].

Перекласифікації ОВДП до портфеля АС були здійснені за вартістю, вищою за номінальну. Загальна премія становила 200 млн грн із цієї суми 130 млн грн — в одного невеликого банку, що становить 13% його регулятивного капіталу. Такі перекласифікації — скоріше відкладання визнання ризиків на майбутнє, адже цю премію банки матимуть поступово амортизувати впродовж строку до погашення ОВДП. Наприкінці 2022 р. медіанна строковість перекласифікованих ОВДП становила 1.4 року, максимальна — 4.4 року [9; 14].

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, досвід роботи в умовах кризи дасть змогу банкам виробити інноваційні форми економічної діяльності та дасть поштовх до удосконалення регуляційних форм кредитування.

Варто зазначити, що провідні банківські регулятори зробили висновки з недавніх банкрутств та планують на майбутнє удосконалювати вимоги до капіталу на покриття процентного ризику. Зокрема, ФРС розглядає можливість включення накопичених переоцінок інструментів у портфелі FVOCI до регулятивного капіталу для всіх банків. Такі переоцінки відображають у капіталі лише найбільші американські банки. Постає питання можливого врахування процентного ризику банківської книги (IRRBB) у мінімальних вимогах до капіталу — Pillar I. Тож дискусії з приводу можливого подальшого удосконалення підходів до оцінки та врахування процентного ризику в капіталі найближчими роками поживаються на ключових світових регуляторних платформах [9]. Наразі варто констатувати, що українські банки зберігають достатній запас капіталу понад мінімальні вимоги. Основна причина — прибутковість системи, що помітно зросла у 2023 р. Крім того, достатність капіталу банків поліпшували регуляторні послаблення НБУ, зокрема:

- відміна підвищених ваг ризику за незабезпеченими споживчими кредитами;
- відтермінування вимог до покриття капіталом операційного та ринкового ризиків.

Говорячи про структуру банківських активів, теж варто зауважити на тому, що вона також зазнала змін, зокрема кредитний портфель, що вимагає покриття капіталом — скоротився, а частка безризикових інстру-

ментів — зросла. Як наслідок, достатність основного капіталу банківської системи зросла та більше ніж вдвічі перевищує мінімальні вимоги [9]. Отже, достатній запас капіталу стане банкам у нагоді при ситуаціях зменшення ймовірності ризиків, покриття неочікуваних втрат, виконання відтермінованих вимог до розрахунку ризикозважених активів та формування буферів капіталу тощо.

Отже, варто резюмувати, що управління макроекономічними ризиками фінансової, банківської та грошово-кредитної політики в період кризи є ключовими факторами для забезпечення стабільності та стійкості національної економіки.

Зважаючи на вищевикладене, подальші наукові дослідження, на нашу думку, мають бути спрямовані на розробку інноваційних рішень в системі банківської діяльності, які допоможуть пом'якшити негативні наслідки кризи та сприятимуть відновленню економічного зростання і розвитку країни у посткризовий період.

### Література:

1. Rose P.S. Commercial Bank Management. 4th Ed. New York: McGraw-Hill, 1998, 840 p.
2. Campbell C., Campbell R., Dolan E. Money, Banking, and Monetary Policy. Illinois: Harcourt School Publishers, 1988, 453 с.
3. Боднар Р.Д. Аналіз взаємозв'язків зовнішньоекономічної та банківської діяльності України. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2017. Вип. 52. С. 33—39.
4. Мангушев Д.В., Мамедов М.Х. Банківське обслуговування зовнішньоекономічної діяльності підприємств на прикладі АТ "ПУМБ". Соціальна економіка. 2020. Вип. 59. С. 118—123.
5. Баришевська І.В., Камашев А.В. Банківська система України: реалії та перспективи. Modern Economics. 2017. № 5. С. 6—12.
6. Ягупова К.А. Банківська система України: реалії та перспективи. Культура народів Причорномор'я. 2014. № 267. С. 71—74.
7. Блажівська А.С., Сидорчук І.П. Ризики під час здійснення біржової діяльності. Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика. Хмельницький: ХНУ, 2022. С. 28—30.
8. Основні засади грошово-кредитної політики на період воєнного стану. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/hJTwdlrBPNWemZk> (дата звернення: 03.11.2023).
9. Звіт про фінансову стабільність станом на 27.06.2023 р. Комітет з фінансової стабільності. Національний банк України. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2023-H1.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H1.pdf?v=4) (дата звернення: 03.11.2023).
10. Ковбель А. Глобальна криза ще не настала. Якою вона буде і чи витримає розбита війною економіка України. Forbes Ukraine. 2022. URL: <https://forbes.ua/inside/globalnyy-krizis-eshche-ne-nastupil-kakim-on-budet-i-vyderzhit-li-razbitaya-voynoy-ekonomika-ukrainy-05082022-7534> (дата звернення: 03.11.2023).
11. US Banks Have \$620 Billion of Unrealized Losses on Their Books. Bloomberg. 2023. URL: <https://www.bloomberg.com/graphics/2023-svb-exposed-risks-banks/> (дата звернення: 03.11.2023).

12. EU Banking Sector: Risks from Unrealised Losses Appear Manageable, but Challenges Remain. DBRS Morningstar. 2023. URL: <https://www.dbrsmorningstar.com/research/410978/eu-banking-sector-risks-from-unrealised-losses-appear-manageable-but-challenges-remain> (дата звернення: 03.11.2023).

13. Звіт про фінансову стабільність (грудень 2022 р.) Комітет з фінансової стабільності. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2022-roku> (дата звернення: 03.11.2023).

14. Про фінансову стабільність (червень 2023). Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/about> (дата звернення: 03.11.2023).

15. Опитування про умови банківського кредитування. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/opituvannya-pro-umovi-bankivskogo-kredituvannya-ii-kvartal-2023-roku> (дата звернення: 03.11.2023).

References:

1. Rose, P.S. (1998), Commercial Bank Management, 4th Ed, McGraw-Hill, New York, USA.

2. Campbell, C., Campbell, R. and Dolan E. (1988), Money, Banking, and Monetary Policy, Harcourt School Publishers, Illinois, USA.

3. Bodnar, R.D. (2017), "Analysis of the interrelationships between foreign economic and banking activities of Ukraine", *Visnyk L'vivs'koho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu*, vol. 52, pp. 33—39.

4. Manhushev, D.V. and Mamedov, M.Kh. (2020), "Banking services for foreign economic activity of enterprises on the example of JSC "PUMB"", *Sotsial'na ekonomika*, vol. 59, pp. 118—123.

5. Baryshevsjka, I.V. and Kamashev, A.V. (2017), "The banking system of Ukraine: realities and prospects", *Modern Economics*, vol. 5, pp. 6—12.

6. Jaghupova, K.A. (2014) "The banking system of Ukraine: realities and prospects", *Kuljtura narodiv Prychornomor'ja*, vol. 2 (67), pp. 71—74.

7. Blazhijevsjka, A.S. and Sydorchuk, I.P. (2022) "Risks in the course of exchange activities", *Finansovi aspekty rozvytku ekonomiky Ukrajinj: teorija, metodologija, praktyka* [Financial aspects of the development of the economy of Ukraine: theory, methodology, practice], KhNU, Khmeljnyckyj, Ukraine.

8. The official site of National Bank of Ukraine (2022), "The main principles of monetary policy for the period of martial law", available at: <https://bank.gov.ua/ua/files/hJTwdlrBPNWeMzk> (Accessed 03 November 2023).

9. The official site of National Bank of Ukraine (2023), "Financial stability report as of 06/27/2023", available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2023-H1.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H1.pdf?v=4) (Accessed 03 November 2023).

10. Kovbel, A. (2023), "The global crisis has not yet arrived. What will it be like and will the war-torn economy of Ukraine withstand it?", *Forbes Ukraine*, [Online], available at: <https://forbes.ua/inside/globalnyy-krizis-eshche-ne-nastupil-kakim-on-budet-i-vyderzhit-li-razbitaya-voynoy-ekonomika-ukrainy-05082022-7534> (Accessed 03 November 2023).

11. Bloomberg (2023), "US Banks Have \$620 Billion of Unrealized Losses on Their Books", Bloomberg, [Online], available at: <https://www.bloomberg.com/graphics/2023-svb-exposed-risks-banks/> (Accessed 03 November 2023).

12. DBRS Morningstar (2023), "EU Banking Sector: Risks from Unrealised Losses Appear Manageable, but Challenges Remain", DBRS Morningstar, [Online], available at: <https://www.dbrsmorningstar.com/research/410978/eu-banking-sector-risks-from-unrealised-losses-appear-manageable-but-challenges-remain> (Accessed 03 November 2023).

13. The official site of National Bank of Ukraine (2022), "Financial Stability Report (December 2022) by the Financial Stability Committee", available at: <https://bank.gov.ua/ua/stability/about> (Accessed 03 November 2023).

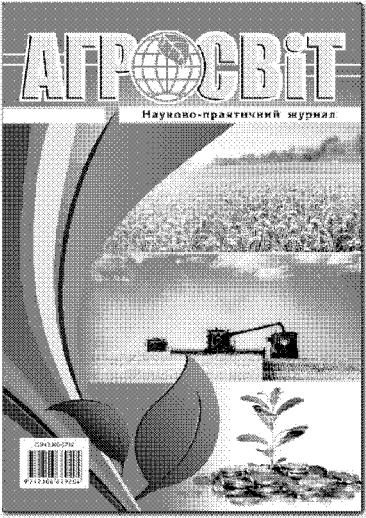
14. The official site of National Bank of Ukraine (2023), "On financial stability (June 2023)", available at: <https://bank.gov.ua/ua/stability/about> (Accessed 03 November 2023).

15. The official site of National Bank of Ukraine (2023), "Bank Lending Conditions Survey, Q2 2023", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/opituvannya-pro-umovi-bankivskogo-kredituvannya-ii-kvartal-2023-roku> (Accessed 03 November 2023).

*Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.*

**АГРОСВІТ**

<https://nauka.com.ua>  
Передплатний індекс: 23847



**Виходить 24 рази на рік**

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

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



УДК 336.025

Д. Ю. Калініченко,  
к. т. н., Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3689-3467>  
В. А. Голян,  
д. е. н., професор, відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів  
і природокористування України "Боярська лісова дослідна станція", м. Боярка  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2502-4573>  
В. М. Бардась,  
к. е. н., Громадська організація "Європейський аналітичний центр", м. Луцьк  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1211-2494>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.23

# ФІНАНСОВО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ВИМІР НАДХОДЖЕНЬ ЗЕМЕЛЬНОЇ РЕНТИ ДО МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В УМОВАХ ПОГЛИБЛЕННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

D. Kalinichenko,  
PhD in Technical Sciences, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv  
V. Holian,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Separate division of National University of Life  
and Environmental Sciences of Ukraine "Boyarka forest research station", Boyarka  
V. Bardas,  
PhD in Economics, Director, Public Organization "European Analytical Centre", Lutsk

FINANCIAL AND INVESTMENT DIMENSION OF LAND RENT REVENUES TO LOCAL  
BUDGETS IN THE CONTEXT OF DEEPENING DECENTRALISATION

**Обґрунтовано, що земельна рента є вагомим чинником зміцнення фінансової самодостатності територіальних громад в умовах поглиблення децентралізації, тому зростання її надходжень до місцевих бюджетів виступає одним з основних пріоритетів діяльності органів місцевого самоврядування. Встановлено, що внаслідок поглиблення земельної реформи відбулися кардинальні переформатування в системі землеволодіння та землекористування, які сформували додаткові резерви щодо зростання обсягів вилучення земельної ренти, котра утворюється у процесі господарського освоєння земельно-ресурсного потенціалу. Виявлено, що внаслідок земельної дерегуляції територіальні громади отримали у комунальну власність земельно-ресурсні активи, котрі перебували у державній власності поза межами населених пунктів, що створило додаткові можливості для нарощення обсягів надходжень земельних платежів до місцевих бюджетів як за рахунок удосконалення системи вилучення земельного податку і орендної плати за землю, так і за рахунок ефективнішого перерозподілу комунальних земельно-ресурсних активів. Дослідження показали, що в сучасних умовах земельна рента, яка надходить до місцевих бюджетів, охоплює плату за землю, кошти від продажу земель, відшкодування втрат сільськогосподарського та лісогосподарського виробництва. Встановлено, що у 2007–2021 роках висхідний тренд спостерігається лише у динаміці фактичної величини надходжень земельної ренти до місцевих бюджетів, а у динаміці надходжень земельної ренти у порівняннях**

цінах на початок 2007 року в цілому спостерігається низхідна тенденція, що зумовлено випередженням темпів інфляційно-девальваційних процесів в національній економіці порівняно з темпами зростання нормативної грошової оцінки земель як бази нарахування земельного податку і відповідно орендної плати за землю, а також недоліками у ціноутворенні на державні та комунальні земельно-ресурсні активи. Обґрунтовано, що частина земельної ренти, яка акумулюється у місцевих бюджетах, має концентруватися у спеціальних бюджетних фондах відтворення, відновлення та охорони земель. Встановлено, що інституціоналізація спеціальних фондів відтворення, відновлення та охорони земель створить надійні джерела для фінансово-інвестиційного забезпечення використання набору інструментів прямого та непрямого стимулювання збереження та розширеного відтворення земельно-ресурсного потенціалу.

*It is substantiated that land rent is a significant factor in strengthening the financial self-sufficiency of territorial communities in the context of deepening decentralisation, and therefore the growth of its revenues to local budgets is one of the main priorities of local governments. It is established that as a result of deepening the land reform, there have been fundamental reformations in the system of land ownership and land use, which have formed additional reserves for increasing the volume of land rent withdrawal, which is formed in the process of economic development of land and resource potential. It is found that because of land deregulation, territorial communities received land and resource assets that were in state ownership outside settlements into communal ownership. That created additional opportunities for increasing the volume of land payments to local budgets both by improving the system of withdrawal of land tax and land rent and by more efficient redistribution of communal land and resource assets. Studies have shown that under current conditions, the land rent that goes to local budgets includes land payments, proceeds from land sales, and compensation for losses in agricultural and forestry production. It is established that in 2007-2021, an upward trend is observed only in the dynamics of the actual amount of land rent revenues to local budgets. In the dynamics of land rent revenues in comparable prices at the beginning of 2007, there is generally a downward trend. This is due to outstripping the rate of inflation and devaluation processes in the national economy compared to the rate of growth of the normative monetary valuation of land as a basis for calculating land tax and, accordingly, land rent, as well as shortcomings in pricing of state and municipal land and resource assets. It is substantiated that a part of the land rent accumulated in local budgets should be concentrated in special budget funds for reproduction, restoration and protection of land. It is established that the institutionalisation of special funds for the reproduction, restoration and protection of land will create reliable sources for financial and investment support for the use of a set of instruments for direct and indirect stimulation of conservation and expanded reproduction of land resource potential.*

*Ключові слова: земельна рента, плата за землю, місцеві бюджети, фінансово-інвестиційний вимір, територіальна громада, земельний податок, дерегуляція.*

*Key words: land rent, land payment, local budgets, financial and investment dimension, territorial community, land tax, deregulation.*

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

Земля виступає основним просторово-територіальним базисом соціально-економічного розвитку територіальних утворень. В останні роки внаслідок поглиблення земельної реформи відбулися кардинальні переформування в системі землеволодіння та землекористування, що сформували додаткові резерви для вилучення земельної ренти на користь публічних бюджетів. За таких умов важливого значення набуває інституціоналізація механізмів вилучення різноманітних форм земельної ренти, котра утворюється у процесі господарського освоєння земельно-ресурсного потенціалу. Врахо-

вуючи те, що земельні ресурси є складовою природного багатства країни та витвором природи, вже саме користування земельно-ресурсними активами передбачає присвоєння ренти. Земельна рента утворюється у процесі використання земель у господарському обігу і перерозподіляється за рахунок вилучення земельного податку та орендної плати за землю. Операції купівлі-продажу земель фактично передбачають передачу прав володіння, користування та розпоряджання земельно-ресурсними активами, що також напряму впливає на зміну суб'єктно-об'єктної бази утворення та розподілу земельної ренти. З огляду на це у місцеві бюджети мають надходити складові земельної ренти як через оподаткування процесів володіння та користування земельно-ресурсними активами, так і через відчуження і пере-

дачу в користування комунальних і державних земель. В умовах поглиблення децентралізації влади надходження земельної ренти до місцевих бюджетів виступає необхідною умовою зміцнення фінансової самодостатності місцевого самоврядування, а також вагомою детермінантою фінансово-інвестиційного забезпечення пріоритетів соціально-економічного розвитку територіальних громад та збереження довкілля. В умовах воєнного часу та завершення процесу укрупнення територіальних громад фінансово-інвестиційний вимір надходжень земельної ренти до місцевих бюджетів набуває особливої гостроти і потребує подальших теоретико-прикладних обґрунтувань.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Доцільність перегляду стрижневих моментів фінансово-інвестиційного виміру використання різноманітних форм земельної ренти впливає з підходу Д.Деми, Ю.Суса та В.Трокоза, згідно якого реформування земельних відносин має позитивні податкові наслідки для держави, оскільки значно розширює податкову базу операцій, які мають відношення до володіння, використання та продажу земельних ділянок [3, с. 374]. Тобто поглиблення реформування земельних відносин на порядок збільшило кількість земельних трансакцій, що створило сприятливі передумови для збільшення обсягів вилучення земельної ренти внаслідок операцій купівлі-продажу державних і комунальних земельно-ресурсних активів, а також удосконалення методичного забезпечення нарахування та адміністрування земельного податку та орендної плати за землю.

Актуальність вирішення проблеми максимізації надходжень земельних платежів до місцевих бюджетів впливає з твердження Х.Патицької про те, що дослідження питання пошуку способів максимізації надходжень плати за землю до місцевих бюджетів за рахунок їх ефективного справляння було актуальним на всіх етапах розвитку оподаткування в Україні. Особливо гостро воно постає сьогодні, в період фінансової децентралізації й адміністративно-територіальної реформи [5, с. 87]. В умовах децентралізації на рівень місцевого самоврядування з центрального рівня було делеговано комплекс повноважень, реалізація котрих вимагає розширення податкової бази наповнення місцевих бюджетів. Внаслідок земельної дерегуляції територіальні громади отримали у комунальну власність земельно-ресурсні активи, котрі перебували у державній власності поза межами населених пунктів, що значно розширило ресурсний базис соціально-економічного піднесення територіальних утворень і створило додаткові умови для нарощення обсягів земельних платежів, котрі концентруються у місцевих бюджетах. Додаткові надходження земельної ренти до місцевих бюджетів забезпечуватимуться як за рахунок удосконалення системи вилучення земельного податку і орендної плати за землю, так і за рахунок ефективного перерозподілу комунальних земель.

Високим рівнем системності відзначається підхід І. Педака та О. Битко щодо посилення фінансово-інвестиційної спрямованості земельної ренти, котра концентрується у публічних бюджетах. Вони необхідною умо-

вою результативного використання частини земельної ренти на потреби фінансування відтворення, відновлення та охорони земельно-ресурсного потенціалу розглядають наявність фінансово-економічного механізму земельних відносин [6, с. 160], котрий забезпечує акумуляцію різноманітних форм земельної ренти у місцевих бюджетах, а також їх розподіл та перерозподіл з метою створення надійних джерел фінансово-інвестиційного забезпечення потреб соціально-економічного розвитку та розширеного відтворення земельно-ресурсного потенціалу.

В. Горин та В. Булавінець фінансово-інвестиційний вимір вилучення земельної ренти на користь публічних бюджетів пов'язують з вдосконаленням процедур надання пільг із плати за землю, а також підвищенням ставок податку. Вирішення цих проблемних моментів не тільки сприятиме усуненню регресивного характеру земельного оподаткування щодо платників із відмінним майновим становищем, захисту інтересів незаможних верств населення, але й дасть змогу значно розширити фінансові можливості органів місцевого самоврядування щодо фінансування пріоритетних заходів соціального та економічного розвитку [2, с. 49]. Упорядкування системи надання пільг при сплаті земельного податку виступає необхідною умовою усунення багаторічної практики недоотримання місцевими бюджетами частини земельної ренти, котра утворюється в процесі залучення різноманітних категорій земель у відтворювальний процес.

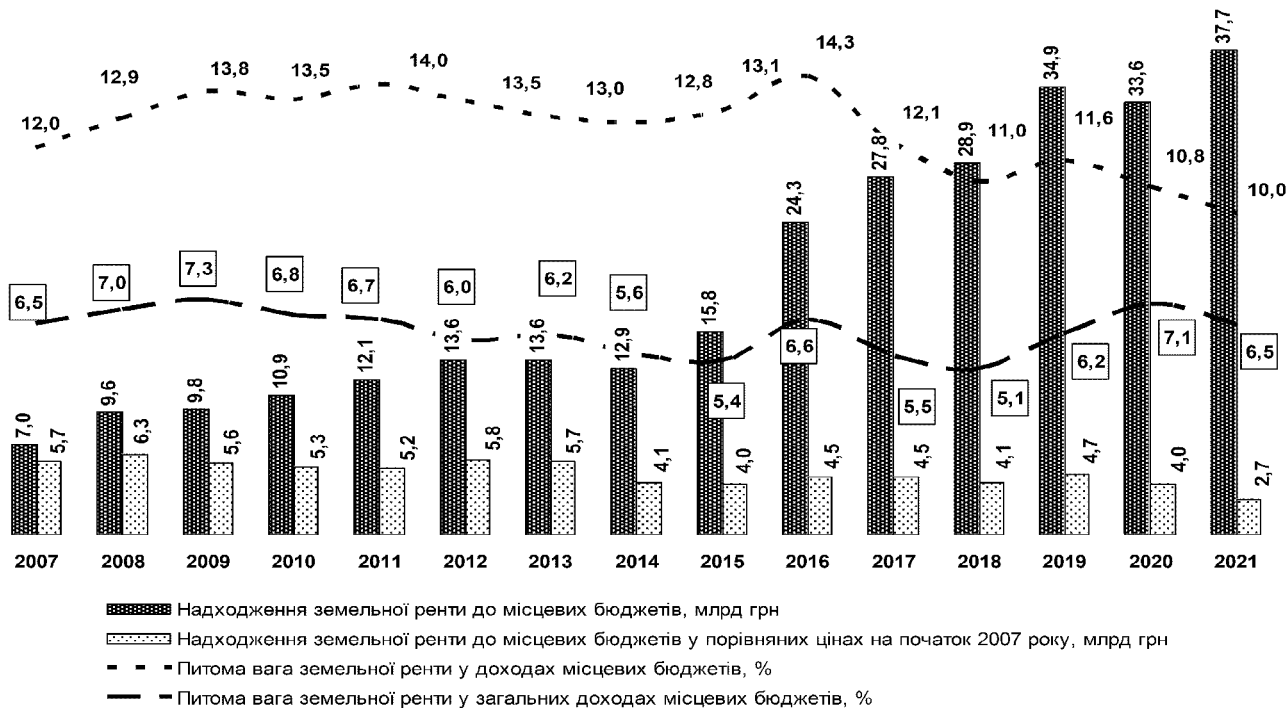
Спільною рисою наявних теоретико-прикладних підходів стосовно використання земельної ренти, акумульованої у місцевих бюджетах, на потреби реалізації пріоритетів соціально-економічного розвитку територіальних громад, а також відтворення, відновлення та охорони складових земельно-ресурсного потенціалу є розуміння того факту, що частина коштів, котрі надійшли від продажу державних та комунальних земель, а також акумульованих в результаті адміністрування земельного податку та орендної плати за землю, має мати фінансово-інвестиційну спрямованість як в контексті розвитку місцевого господарського комплексу, так і в контексті вирішення місцевих проблем відтворення природно-ресурсного потенціалу та охорони довкілля.

## ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування авторського підходу до визначення суми земельної ренти, котра акумулюється у місцевих бюджетах України, а також розгляд фінансово-інвестиційного виміру надходжень цих платежів до бюджетів територіальних громад в умовах поглиблення децентралізації та з врахуванням викликів воєнного часу та повоєнного відновлення національної економіки.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Земельна дерегуляція забезпечила передачу у комунальну власність значних площ сільськогосподарських земель державної власності поза межами населених пунктів, що на порядок примножило реальні активи територіальних громад. Це також збільши-



**Рис. 1. Надходження земельної ренти до місцевих бюджетів України у 2007–2021 роках**

Джерело: розраховано за даними Державної казначейської служби України.

ло потенціал місцевого самоврядування як в частині прискорення темпів соціально-економічного піднесення, так і в частині підвищення результативності фінансово-інвестиційного забезпечення відтворення природно-ресурсного потенціалу та модернізації мережі об'єктів природоохоронної інфраструктури. Потенціал соціально-економічного зростання територіальних громад полягає в розширенні просторово-територіального базису розвитку місцевого самоврядування, а також в зростанні обсягів надходження земельної ренти до місцевих бюджетів, оскільки внаслідок земельної дерегуляції збільшився потенціал її вилучення за рахунок розширення площі земель комунальної власності.

Місцеве самоврядування розширило свої можливості для нарощення надходжень земельної ренти до бюджетів територіальних громад, оскільки на порядок збільшилася площа комунальних земельно-ресурсних активів. Формами вилучення та перерозподілу земельної ренти виступають: стягнення земельної плати за користування земельними активами; трансакції з купівлі-продажу земельних активів; відшкодування втрат сільськогосподарського та лісгосподарського виробництва [4]. З огляду на це сума земельної ренти, котра надходить до місцевих бюджетів, має охоплювати загальні суми надходжень перерахованих вище платежів. Власники земель сплачують земельний податок, а орендарі комунальних та державних земель сплачують орендну плату за землю [7]. Кошти за продаж земель державної та комунальної власності надходять до місцевих бюджетів і теж виступають вираженням вилучення земельної ренти, оскільки після здійснення операцій купівлі-продажу відбувається перехід прав на володіння, користування та розпоряджання земельно-ресурс-

ними активами, а це вже нова форма утворення земельної ренти.

Вилучення земель з категорії сільськогосподарських чи лісгосподарських земель має супроводжуватися відшкодуванням втрат сільськогосподарського та лісгосподарського виробництва. Даний платіж також слід віднести до форм земельної ренти, оскільки перехід земель з однієї категорії в іншу також відзначається трансформацією форми утворення земельної ренти і способом її присвоєння і перерозподілу. Шляхом сумування плати за землю, коштів від продажу земель та платежів, отриманих в результаті відшкодування втрат сільськогосподарського та лісгосподарського виробництва, було отримано суму акумульованої у місцевих бюджетах земельної ренти у 2007—2021 роках (рис. 1).

Основною складовою земельної ренти виступає плата за землю, котра охоплює земельний податок та орендну плату за землю. У 2007—2021 роках динаміка надходжень плати за землю до місцевих бюджетів мала висхідний тренд, що й фактично визначило тренд надходжень земельної ренти до місцевих бюджетів в цілому. Зокрема, надходження плати за землю до місцевих бюджетів у 2007 році склало 3,9 млрд грн, у 2013 році — 12,8 млрд грн, у 2021 році — 35,3 млрд грн

Сума коштів за продаж земель комунальної та державної власності, яка надходила до бюджетів територіальних громад, не відзначалася висхідною тенденцією. Зокрема, у 2008—2015 роках значно знизилася надходження коштів від проданих земельних ділянок. Це пов'язано зі зниженням купівельної спроможності громадян, згортанням кредитування банками операцій із купівлі землі через економічну кризу, котра настала у 2008 році, а також введенням податку на нерухомість та збільшенням нормативної грошової й експертної оцін-

ки земель, що зумовило зростання вартості земельної ділянки. Перелічені фактори в сукупності переважно й призвели до різкого скорочення надходжень до публічних бюджетів від продажу земельних ділянок.

Окрім того, таке скорочення надходжень спричинене непередбачуваними змінами в земельному законодавстві, зокрема щодо перегляду повноважень територіальних громад стосовно розпорядження землями державної власності в межах населених пунктів та передачі розпорядження сільськогосподарськими землями Державній службі України з питань геодезії, картографії та кадастру [1, с. 81—82]. Якщо у 2007 році надходження коштів від продажу земель до місцевих бюджетів становили 2,9 млрд грн, у 2010 році — 1,4 млрд грн, то у 2015 році — 0,9 млрд грн. У 2016—2021 роках відновився висхідний тренд в надходженнях коштів від продажу земель до місцевих бюджетів у зв'язку з поглибленням процесів децентралізації влади та земельної дерегуляції. Так, у 2016 році до місцевих бюджетів надійшло 0,9 млрд грн коштів від продажу земель, а у 2021 році — 2,2 млрд грн.

Третьою по величині складовою надходжень земельної ренти до місцевих бюджетів виступають платежі, пов'язані з відшкодуванням втрат сільськогосподарського та лісгосподарського виробництва. У 2007—2021 роках сума відшкодування втрат сільськогосподарського та лісгосподарського виробництва коливалася в діапазоні 90,0—324,0 млн грн.

У результаті сумування трьох перерахованих складових у 2007—2021 роках спостерігається висхідна тенденція у динаміці надходжень земельної ренти до місцевих бюджетів України. У 2007 році сума надходжень земельної ренти до місцевих бюджетів становила 7,0 млрд грн, у 2010 році — 10,9 млрд грн, у 2013 році — 13,6 млрд грн, у 2016 році — 24,3 млрд грн, у 2019 році — 34,9 млрд грн, у 2021 році — 37,7 млрд грн. В цілому у 2021 році порівняно з 2007 роком сума надходжень земельної ренти до місцевих бюджетів виросла у 5,4 рази, порівняно з 2013 роком — у 2,8 рази. Водночас такий висхідний тренд спостерігається лише у динаміці фактичної величини надходжень земельної ренти до місцевих бюджетів. У динаміці надходжень земельної ренти у порівнянних цінах на початок 2007 року в цілому спостерігається навіть низхідна тенденція (сума земельної ренти у порівнянних цінах на початок 2007 року розраховувалася шляхом ділення фактичної суми за відповідний рік на кумулятивний індекс цін виробників промислової продукції).

Зокрема сума надходжень земельної ренти до місцевих бюджетів у 2007 році у порівнянних цінах на початок 2007 року становила 5,7 млрд грн, у 2010 році — 5,3 млрд грн, у 2013 році — 5,7 млрд грн, у 2016 році — 4,5 млрд грн, у 2019 році — 4,7 млрд грн, у 2021 році — 2,7 млрд грн. Тобто у 2021 році реальна величина надходжень земельної ренти до місцевих бюджетів порівняно з 2007 роком зменшилася на 3,0 млрд грн, порівняно з 2016 роком — на 1,8 млрд грн. Причиною такої ситуації виступає випередження темпів інфляційно-девальваційних процесів в національній економіці в цілому порівняно з темпами зростання нормативної грошової оцінки як бази нарахування земельного податку і відповідно орендної плати за землю. Певний вплив також

справили недоліки у ціноутворенні на державні та комунальні земельно-ресурсні активи, котрі продавалися за період, що аналізується.

В цілому багаторічний досвід нееквівалентності оцінки земель їх реальній вартості та недосконалість процесів купівлі-продажу окремих категорій земель комунальної та державної власності призвели до поступового зменшення питомої ваги надходжень земельної ренти як у доходах місцевих бюджетів, так і в їх загальних доходах (власні доходи місцевих бюджетів плюс офіційні трансферти). Зокрема, питома вага надходжень земельної ренти у доходах місцевих бюджетів у 2007 році становила 12,0%, у 2010 році — 13,5%, у 2014 році — 13,0%, у 2016 році — 13,1%, у 2019 році — 11,6%, у 2021 році — 10,0%. Тобто у 2021 році порівняно з 2007 роком частка земельної ренти у доходах місцевих бюджетів знизилася на 2%. Питома вага земельної ренти у загальних доходах місцевих бюджетів у 2007—2021 роках коливалася в діапазоні 5,1—7,3%.

В умовах воєнного часу, коли існують об'єктивні обмеження щодо активізації ділової активності, необхідним є удосконалення системи вилучення земельної ренти як надійного джерела наповнення бюджетів територіальних громад. Нарощенню даного виду доходів органи місцевого самоврядування мають приділяти максимальну увагу, оскільки комунальні земельно-ресурсні активи характеризуються просторово-територіальною континуальністю і з високою мірою достовірності можна прогнозувати приріст їх капіталізації за умови врахування комплексу ринкових факторів, котрі впливають на ціну землі та її оцінку. Земельна дерегуляція 2021 року на порядки збільшила потенціал комунальних земельно-ресурсних активів, що сформувало об'єктивні передумови для зміцнення господарської та фінансової самодостатності мережі укрупнених територіальних громад, оскільки територіальні громади отримали близько 4 млн га державних земель.

Збільшення потенціалу комунальних земельно-ресурсних активів внаслідок дерегуляції земельних відносин також вимагає формування сучасного інструментарію фінансово-інвестиційного забезпечення відтворення, відновлення та охорони земельно-ресурсного потенціалу. Перспективи нарощення надходжень земельної ренти до місцевих бюджетів напряму залежать від комплексу агротехнічних, гідромеліоративних, агролісомеліоративних, агрохімічних та інших поліпшень, що створюють передумови для зростання вартості земель і відповідно підвищення їх інвестиційної привабливості. З огляду на сказане частина земельної ренти, яка акумулюється у місцевих бюджетах, має концентруватися у спеціальних бюджетних фондах відтворення, відновлення та охорони земель. Через інституціоналізацію таких спеціальних фондів місцеве самоврядування створить надійні джерела для фінансового забезпечення використання набору інструментів прямого та непрямого стимулювання відтворення, відновлення та охорони земель. Інструменти прямого стимулювання за рахунок коштів спеціальних бюджетних фондів мають використовуватися для користувачів державних та комунальних земельно-ресурсних активів, а інструменти непрямого стимулювання — для суб'єктів приватного землекористування.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Земельна рента є вагомим чинником зміцнення фінансової самодостатності територіальних громад в умовах поглиблення децентралізації, тому зростання її надходжень до місцевих бюджетів виступає одним з основних пріоритетів діяльності органів місцевого самоврядування. Даний пріоритет набув ще більшої актуальності внаслідок дерегуляції земельних відносин, коли значні площі земель державної власності поза межами населених пунктів були передані у комунальну власність. Дослідження показали, що у нинішніх політико-правових та соціально-економічних умовах основними складовими земельної ренти виступають: плата за землю, кошти від продажу земель державної та комунальної власності, відшкодування втрат сільськогосподарського та лісгосподарського виробництва. У 2007—2021 роках у динаміці фактичних надходжень земельної ренти до місцевих бюджетів України в цілому спостерігається висхідна тенденція, а у динаміці надходжень реальної величини земельної ренти (надходження у порівняних цінах на початок 2007 року) має місце низхідний тренд, що є підтвердженням неефективності нормативної та експертної грошової оцінки земель комунальної і державної власності, що призвело до девальвації земельного капіталу та втрати місцевими бюджетами значних сум потенційних надходжень внаслідок звуження бази нарахування земельного податку і орендної плати за землю та зниження ціни продажу державних і комунальних земельно-ресурсних активів. З метою підвищення інвестиційної привабливості комунальних земельно-ресурсних активів важливого значення набуває вчасне відтворення, відновлення та охорона земель, що стане можливим за умови формування надійних джерел фінансово-інвестиційного забезпечення. Такі джерела сформуються на основі створення спеціальних бюджетних фондів відтворення, відновлення та охорони земель за рахунок концентрації в них частини земельної ренти.

### Література:

1. Голян В.А., Третяк Н.А. Фінансування відтворення й охорони земельних ресурсів: пріоритети та інституціональні передумови. *Фінанси України*. 2016. № 12. С. 77—91.
2. Горин В.П., Булавинець В.М. Плата за землю як інструмент фіскального регулювання суспільного добробуту. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 46—52.
3. Дема Д.І., Сус Ю.Ю., Трокоз В.М. Податкові наслідки реформування земельних відносин. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2011. № 2 (2). С. 369—375.
4. Мединська Н.В., Гунько Л.А., Куценко О.О., Мороз Ю.О., Замлинський С.С. Децентралізована модель фінансового забезпечення системи економічного стимулювання екологічнобезпечного землекористування в умовах воєнного часу: пріоритети та особливості формування. *Агросвіт*. 2023. № 16. С. 48—55.
5. Патицька Х. Плата за землю в системі майнового оподаткування: особливості справляння в Україні та країнах ЄС. *Світ фінансів*. 2018. 4 (57). С. 86—98.

6. Педак І.С., Битко О.К. Фінансово-економічний механізм земельних відносин в контексті забезпечення сталого розвитку. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2017. № 4 (60). С. 160—164.

7. Томашук І.В. Орендні земельні відносини на сільських територіях: сучасний стан та основні напрями удосконалення. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 7. С. 175—183.

### References:

1. Holian, V.A. and Tretiak, N.A. (2016), "Financing of restoration and protection of land resources: priorities and institutional preconditions", *Finansy Ukrainy*, vol. 12, pp. 77—91.

2. Horyn, V.P., Bulavynets', V.M. (2020), "Land payment as an instrument of public welfare fiscal regulation", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernad's'koho*. Serii: Ekonomika i upravlinnia, vol. 31 (70), no. 3, pp. 46—52.

3. Dema, D.I. Sus, Yu.Yu. and Trokoz, V.M. (2011), "Tax consequences of reforming land relations", *Visnyk Zhytomyr's'koho natsional'noho ahroekolohichnoho universytetu*, vol. 2 (2), pp. 369—375.

4. Medyn's'ka, N.V. Hun'ko, L.A. Kutsenko, O.O. Moroz, Yu.O. and Zamlyn's'kyj, S.S. (2023), "Decentralized model of financial support of the system of economic stimulation of ecologically safe land use in wartime conditions: priorities and peculiarities of formation", *Ahrosvit*, vol. 16, pp. 48—55.

5. Patyts'ka, Kh. (2018), "Land tax in the system of property taxation: specifics administration in Ukraine and EU countries", *Svit finansiv*, vol. 4 (57), pp. 86—98.

6. Pedak, I.S. and Bytko, O.K. (2017), "Financial and economic mechanism of land relations in the context of ensuring sustainable development", *Derzhava ta rehiony*. Serii: Derzhavne upravlinnia, vol. 4 (60), pp. 160—164.

7. Tomashuk, I.V. (2019), "Rental land relations in rural areas: the modern condition and the main areas of improvement", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky*, vol. 7, pp. 175—183. *Стаття надійшла до редакції 09.11.2023 р.*

<https://nauka.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)

viber: +38 050 3820663



УДК 330:331.37 (477)

*Н. С. Прокопенко,*  
*д. е. н., професор, керівник відділу акредитації кваліфікаційних центрів управління*  
*кваліфікаційних центрів секретаріату, Національне агентство кваліфікацій*  
*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6753-8831>*

*Ю. В. Баланюк,*  
*к. т. н., доцент, Голова, Національне агентство кваліфікацій*  
*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3036-5804>*

*Г. О. Резнік,*  
*к. ю. н., заступник Голови, Національне агентство кваліфікацій*  
*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2306-8115>*

*В. В. Федюк,*  
*к. е. н., керівник секретаріату, Національне агентство кваліфікацій*  
*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9876-8437>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.29

## ВИЗНАННЯ САМООСВІТИ В УКРАЇНІ: РЕАЛІЇ СЬОГОДЕННЯ

N. Prokopenko,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Qualification Center Accreditation  
of the Secretariat of Management of Qualification Centers, National Qualifications Agency

Y. Balanyuk,  
PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Head, National Qualifications Agency

G. Reznik,  
PhD in Law, Chairperson, National Qualifications Agency

V. Fedyuk,  
PhD in Economics, Head of the Secretariat, National Qualifications Agency

### RECOGNITION OF SELF-EDUCATION IN UKRAINE: TODAY'S REALITIES

**В процесі дослідження питань присвоєння/підтвердження/визнання професійних кваліфікацій в Україні авторами узагальнено наступне: кваліфікаційний центр є суб'єктом, що може здійснювати діяльність з присвоєння/підтвердження професійних кваліфікацій, а також визнання професійної кваліфікації здобутої в іншій країні; статусу кваліфікаційного центру може бути юридична особа або її структурний чи відокремлений підрозділ; процедура оцінювання результатів навчання отриманих шляхом неформальної чи інформальної освіти є передумовою для присвоєння/підтвердження/визнання професійної кваліфікації і передбачає встановлення відповідності обсягу компетентностей здобувача відповідному професійному стандарту.**

**Виокремлено та проведено узагальнення ключових етапів процедури акредитації кваліфікаційних центрів Національним агентством кваліфікацій, а саме: подання заяви та доданих до неї документів; перевірка заяви на предмет правильності її заповнення та повноти документів, що додаються до заяви; підготовка документів на засідання Агентства для прийняття рішення про початок процедури акредитації; прийняття рішення Агентством про проведення процедури акредитації, яким призначається експертна комісія з числа експертів, що включені до Реєстру кваліфікацій, та визначаються терміни її роботи; проведення акредитаційної експертизи**

та оформлення висновку про відповідність або невідповідність заявника критеріям акредитації; прийняття Агентством рішення, за результатами процедури акредитації та розгляду звіту про результати акредитаційної експертизи; видача сертифікату про акредитацію кваліфікаційного центру строком на 5 років; внесення відомостей про кваліфікаційний центр до Реєстру кваліфікацій.

*In the process of researching issues of assignment/confirmation/recognition of professional qualifications in Ukraine, the authors summarized the following: a qualification center is an entity that can carry out activities related to the assignment/confirmation of professional qualifications, as well as recognition of professional qualifications obtained in another country; the status of a qualification center can be acquired by a legal entity or its structural or separate division; the procedure for evaluating the results of training obtained through informal or informal education is a prerequisite for the assignment/confirmation/recognition of a professional qualification and involves establishing the compliance of the acquirer's competences with the relevant professional standard. It has been established that the applicant's ability to acquire the status of a qualification center is determined during the accreditation examination for compliance with six accreditation criteria: 1) the applicant's charter must contain provisions on conducting activities related to the functioning of the qualification center; in the event that the status of a qualification center is intended to be acquired by a structural or separate unit of the applicant, — the presence in the provision of such a structural or separate unit of provisions on the conduct of activities related to the functioning of the qualification center, in accordance with the legislation; 2) persons whom the applicant or his separate unit engages as appraisers on the basis of an employment or civil law contract at the rate of two appraisers per professional qualification, who must have the appropriate qualification; 3) availability of the procedure for assigning/confirming professional qualifications approved by the applicant or his separate unit; 4) availability of control and evaluation materials for the implementation of relevant evaluation procedures; 5) sufficiency of material and technical resources to carry out assessment procedures (ownership or use of premises, equipment, etc.); 6) availability of a website for posting information about the qualification center, relevant professional qualifications and the procedure for assigning/confirming professional qualifications.*

*The key stages of the procedure for accreditation of qualification centers by the National Qualifications Agency have been identified and summarized, namely: submission of the application and documents attached to it; checking the application for the correctness of its filling and the completeness of the documents attached to the application; preparation of documents for the meeting of the Agency to make a decision on the start of the accreditation procedure; the adoption of a decision by the Agency to carry out the accreditation procedure, which appoints an expert commission from among the experts included in the Register of Qualifications, and determines the terms of its work; conducting an accreditation examination and drawing up a conclusion on the applicant's compliance or non-compliance with the accreditation criteria; decision-making by the Agency based on the results of the accreditation procedure and examination of the report on the results of the accreditation examination; issuance of a certificate of accreditation of the qualification center for a period of 5 years; entering information about the qualification center into the Register of qualifications.*

*Ключові слова: Національне агентство кваліфікацій, кваліфікаційний центр, професійна кваліфікація, професійний стандарт, заявник, експерт, оцінювач, акредитаційна експертиза, сертифікат, реєстр кваліфікацій.*

*Key words: National Qualifications Agency, qualification center, professional qualification, professional standard, applicant, expert, assessor, accreditation examination, certificate, register of qualifications.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В період діджиталізації велика кількість людей здобувають знання на окремих електронних платформах, в YouTube, а також отримують знання офлайн на курсах, або набувають умінь, навичок, знань без-

посередньо на виробництві, в установі чи сформува-ли певні компетентності працюючи за кордоном, при цьому, підтвердження про рівень професійної кваліфікації не мають, що актуалізує розглядувану нами тему.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значення і важливість формування політики щодо професійних кваліфікацій розглядаються у дослідницьких роботах відомих українських вчених у цій сфері [1; 2; 3; 4; 5] та інших науковців та практиків.

## ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

У той же час вимагають більш ширшого висвітлення питання процедури акредитації кваліфікаційних центрів (далі — КЦ) та особливості їх діяльності.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розгляд практичних аспектів акредитації кваліфікаційних центрів, а також підтвердження, присвоєння та визнання професійних кваліфікацій на основі неформальної та інформальної освіти. Останнє виступає одним зі складових відновлення ринку праці після повномасштабного вторгнення росії в Україну.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Рішенням Уряду визначено процедуру присвоєння, підтвердження, визнання професійної кваліфікації, яка регламентується рядом документів [6; 7; 8; 9; 10; 11; 12] та інші. Дана процедура здійснюється кваліфікаційними центрами), діяльність яких полягає у:

— проведенні оцінювання і визнання результатів навчання здобувачів, зокрема здобутих шляхом неформальної чи інформальної освіти, присвоєння/підтвердження професійних кваліфікацій;

— можливості здійснювати визнання в Україні відповідних професійних кваліфікацій, здобутих в інших країнах.

Тобто, особа, яка виявила бажання присвоїти/підтвердити чи визнати рівень її професійної кваліфікації, повинна звернутися до кваліфікаційного центру, пройти процедуру оцінювання, де відповідно до результатів оцінювання, встановлюється відповідність обсягу компетентностей здобувача професійному стандарту, і, на основі цих результатів, може присвоюватися професійна кваліфікація. У разі позитивного результату здобувач отримує сертифікат, що дає право офіційного працевлаштування та допуск до певних видів робіт.

Наведене визначає цілі впровадження системи кваліфікаційних центрів:

1) забезпечення права особи на навчання впродовж життя;

2) наповнення ринку праці конкурентоспроможними професіоналами;

3) оперативне реагування на потреби ринку відносно нових професійних кваліфікацій, тощо.

Термін "кваліфікаційний центр" та його відповідне визначення представлено в Законі України "Про освіту" (ст.34), де трактується, що "кваліфікаційні центри — це суб'єкти, уповноважені на оцінювання і визнання результатів навчання (зокрема, здобутих шляхом неформальної чи інформальної освіти), присвоєння та/або підтвердження відповідних професійних кваліфікацій" [12].

Варто зазначити, що набути статусу кваліфікаційного центру можуть юридичні особи, структурні або відокремлені підрозділи юридичної особи, що передбачено п. 1 Порядку акредитації кваліфікаційних центрів, затвердженого Постановою КМУ від 22 вересня 2021 р. № 986 "Деякі питання акредитації кваліфікаційних центрів" (далі — Порядок) [10] які, відповідно до Порядку, повинні бути акредитовані. Процедура акредитації здійснюється Національним агентством кваліфікацій (далі — Агентство) та передбачає, зокрема, проведення акредитаційної експертизи, до якої Агентство залучає експертів з акредитації. Згідно з Порядком, експерт з акредитації — це особа, яка включена до Реєстру кваліфікацій та має право у складі експертної комісії з акредитації здійснювати акредитаційну експертизу, спрямовану на встановлення відповідності юридичної особи, її структурного або відокремленого підрозділу критеріям акредитації.

Слід вказати, що заявник, його структурний або відокремлений підрозділ набуває статусу кваліфікаційного центру з дати прийняття Агентством рішення про акредитацію кваліфікаційного центру. Останнє дає право кваліфікаційному центру здійснювати оцінювання результатів навчання здобувачів, зокрема, здобутих шляхом неформальної чи інформальної освіти та видавати їм сертифікати про присвоєння/підтвердження професійної кваліфікації відповідно до "Порядку присвоєння та підтвердження професійних кваліфікацій кваліфікаційними центрами", затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 15 вересня 2021 р. № 956 [9], а також визнавати в Україні професійну кваліфікацію, здобуту в іншій країні та видавати сертифікати відповідно до "Порядку визнання в Україні професійних кваліфікацій, здобутих в інших країнах", затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 2 червня 2021 р. № 576 [6].

Розглянемо етапи процесу створення КЦ в якому одним з ключових елементів є процедура акредитації, яка проводиться Національним агентством кваліфікацій на підставі заяви Заявника (додаток 1 Постанови № 986) [10] та доданих до неї документів.

Акредитація КЦ здійснюється за професійними кваліфікаціями, визначеними професійними стандартами, затвердженими відповідно до Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 31 травня 2017 р. № 373 [11], оприлюдненими відповідно до Положення про Реєстр кваліфікацій, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 16 червня 2021 р. № 620 та зі змінами та доповненнями від 27 вересня 2022 р. № 1063 [7].

Відтак, в заяві, окрім відомостей про заявника, зазначається професійний стандарт і професійна кваліфікація, за якою заявник має намір пройти процедуру акредитації. Поряд з цим, в заяві прописується перелік документів, які додаються до неї, що підтверджують спроможність заявника чи його структурного або відокремленого підрозділу здійснювати оцінювання результатів навчання здобувачів, зокрема здобутих шляхом неформальної чи інформальної освіти та визнавати в Україні професійні кваліфікації, здобуті в інших країнах. Слід зазначити, що можливість заявника здійснювати при-

**Таблиця 1. Критерії акредитації кваліфікаційних центрів**

№ з/п	Критерії акредитації кваліфікаційних центрів
1	Наявність у статуті заявника положень про провадження діяльності, пов'язаної з функціонуванням кваліфікаційного центру, відповідно до законодавства; у разі коли статус кваліфікаційного центру має намір набутти структурний або відокремлений підрозділ заявника, – наявність у положенні про такий структурний або відокремлений підрозділ норм про провадження діяльності, пов'язаної з функціонуванням кваліфікаційного центру, відповідно до законодавства.
2	Особи, яких заявник або його відокремлений підрозділ залучає як оцінювачів на підставі трудового або цивільно-правового договору з розрахунку два оцінювачі на одну професійну кваліфікацію, повинні мати відповідну кваліфікацію.
3	Наявність затвердженої заявником або його відокремленим підрозділом процедури присвоєння/підтвердження професійної кваліфікації.
4	Наявність контрольних-оцінювальних матеріалів для здійснення процедур оцінювання.
5	Наявність матеріально-технічних ресурсів для здійснення процедур оцінювання (право власності або користування приміщеннями, обладнаннями).
6	Наявність веб-сайта для розміщення інформації про кваліфікаційний центр, відповідні професійні кваліфікації та процедуру присвоєння/підтвердження професійних кваліфікацій.

Джерело: узагальнено на основі [10].

своєння/підтвердження/визнання професійних кваліфікацій визначається у ході проведення акредитаційної експертизи за чітко визначеними критеріями акредитації (п. 8 Порядку) [10], наведені в табл. 1.

Поряд з вище викладеним підходом щодо створення кваліфікаційних центрів, варто більш розширено висвітлити деякі питання, що виникають у практичній діяльності при започаткуванні осередків з оцінювання результатів навчання осіб, з метою підтвердження/присвоєння/визнання професійних кваліфікацій

Так, при поданні відомості про осіб, яких заявник залучає як оцінювачів, необхідно сформувати інформа-

цію про оцінювачів на кожну професійну кваліфікацію (додаток 2, Постанови № 986) [10]. Тобто, якщо в заяві вказано три професійні кваліфікації "Молодший майстер з пошиття одягу", "Майстер з пошиття одягу", "Старший майстер з пошиття одягу", по кожній з цих професійних кваліфікацій необхідно визначитися хто буде здійснювати оцінювання знань, навичок, компетентностей здобувачів.

Осіб, у якості оцінювачів, можна залучати на декілька професійних кваліфікацій, за умови, що рівень їх кваліфікації не нижче ніж професійна кваліфікація, яку вони будуть оцінювати і стаж їх роботи, за даною професійною кваліфікацією, повинен складати три, або більше років. Оцінювачі можуть працювати в кваліфікаційному центрі за трудовою угодою, або на підставі цивільно-правового договору [9].

Потребують уваги питання складання і заповнення відомостей про матеріально-технічне забезпечення процедур оцінювання, а саме: контрольні-оцінювальні матеріали (далі — КОМ) — тестові та практичні завдання розробляються та затверджуються заявником. Подається один примірник цих завдань, тобто один варіант для оцінювання однієї особи. КОМи повинні охоплювати всі трудові функції, що визначені професійними стандартами і розроблятися на кожну професійну кваліфікацію. З примірником варіанту КОМів подається складений у довільній формі звіт про їх апробацію, який оформляється на кожну професійну кваліфікацію у межах одного професійного стандарту.

Поряд з відомостями про контрольні-оцінювальні матеріали подається інформація про матеріально-технічні засоби. Варто вказати, що у разі перебування інструментів, обладнання у власності заявника до заяви додаються копії інвентаризаційних описів. У разі оренди обладнання, надаються копії таких договорів. При наявності інших підстав для користування матеріально-технічними засобами, подаються копії документів, що їх засвідчують.

Разом, з вище перерахованими копіями документів, подається затверджений заявником порядок процедури присвоєння/підтвердження/визнання професійних кваліфікацій, складений відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 956 від 15 вересня 2021 року, якою затверджено "Порядок присвоєння та підтвердження професійних кваліфікацій кваліфікаційними центрами" [9]. Даний порядок розробляється по кожній професійній кваліфікації, за якою заявник має намір проходити процедуру акредитації. Згідно з цим порядком визнання результатів навчання осіб, що подали заяву та документи для присвоєння/підтвердження/визнання професійної кваліфікації здійснюється комісією з оцінювання професійної кваліфікації. До порядку додається наказ заявника про створення такої комісії на кожну професійну кваліфікацію. У разі, якщо заявник залучає оцінювачів на підставі трудового договору — надається копія трудової книжки для підтвердження трудового стажу. При залученні оцінювача на підставі цивільно-правового договору, окрім копії трудової книжки, надається копія договору.

Відомості про вебсайт заявник подає у довільній формі. Це може бути лист на бланку з описом структури сайту. В описі про веб-сайт вказується, яка розміще-

**Таблиця 2. Узагальнення формування ключових етапів процедури акредитації кваліфікаційних центрів**

№ з/п	Етапи та сутність ключових етапів процедури акредитації кваліфікаційних центрів
1	<b>Заявник</b>
	подає заяву з додатками до Агентства
2	<b>Агентство</b>
	перевіряє заяву, на предмет відповідності її оформлення до чинного законодавства та повноти документів, що додаються до заяви*. При умові відсутності недоліків в оформленні справи, готуються документи на засідання НАК для прийняття рішення про початок процедури акредитації КЦ
3	<b>На засіданні Агентства</b>
	Призначається експертна комісія з числа експертів, що включені до Реєстру кваліфікацій, та визначаються план і строки її роботи
4	<b>Експертна комісія з акредитації КЦ</b>
	проводить акредитаційну експертизу та видає висновок про відповідність або невідповідність заявника критеріям акредитації
5	<b>На засіданні Агентства</b>
	ухвалюється рішення за результатами процедури акредитації та розгляду звіту про результати акредитаційної експертизи
6	<b>Агентство</b>
	у разі прийняття Агентством рішення про акредитацію КЦ, протягом трьох робочих днів з дня прийняття рішення, заявнику видається сертифікат на п'ять років за кожною професійною кваліфікацією і вносяться відомості про КЦ до Реєстру кваліфікацій**

Примітки:

\* якщо при перевірці заяви і доданих до неї документів виявлено певні недоліки, заявнику надається право на їх усунення протягом п'яти робочих днів;

\*\* щомісяця, не пізніше 20 числа, вносяться до Реєстру кваліфікацій відомості про присвоєння/підтвердження/визнання професійні кваліфікації.

Джерело: систематизовано на основі [10].

на на ньому інформація стосовно кваліфікаційного центру. Так, на вебсайті заявника може бути створена вкладка з назвою "Кваліфікаційний центр". Обов'язково зазначається посилання на вкладку, де розміщується інформація про КЦ, відповідні професійні стандарти, порядок присвоєння та підтвердження професійних кваліфікацій, зразки бланку заяви та перелік документів, що додаються до заяви здобувача.

Слід зазначити, що процедура акредитації є оплатною (п. 33 Порядку) [10].

Більш наочно процедуру здійснення акредитації кваліфікаційних центрів представлено в табл. 2.

На підставі сертифіката кваліфікаційний центр має право [6; 9]: здійснювати оцінювання і визнання результатів навчання здобувачів, зокрема здобутих шляхом неформальної чи інформальної освіти; видавати здобувачам сертифікати про присвоєння/підтвердження/визнання професійних кваліфікацій.

В табл. 3 представлено алгоритм процедури присвоєння, підтвердження, визнання професійних кваліфікацій вже безпосередньо в кваліфікаційному центрі.

Слід відмітити, що в Україні збільшується кількість кваліфікаційних центрів, розширюється діапазон видів професійних кваліфікацій. Охоплення відносно великої кількості регіонів України, в яких кваліфікаційні центри надають послуги, свідчить про зацікавленість даним питанням.

Станом на жовтень 2023 року в Україні працює 45 КЦ. Кількість КЦ та виданих ними сертифікатів здобувачам невідомо збільшується, що є важливим, як для суспільства так і для розвитку економіки країни. Наразі видано 1701 сертифікати про присвоєння відповідної професійної кваліфікації.

Таким чином, розширення мережі кваліфікаційних центрів, безперервне нарощування позитивних результатів про присвоєння, підтвердження, визнання професійних кваліфікацій сприяють реалізації прагнення людей отримати підтверджуючий документ про навички, здібності, компетентності для подальшого працевлаштування. Останнє сприятиме відновленню економіки, а саме: за рахунок збільшення кількості працевлаштованих осіб, збільшиться обсяг податкових сплат до бюджету всіх рівнів тощо.

## ВИСНОВКИ

Загалом, слід визнати, що діяльність КЦ виявилася результативною з точки зору ефективності присвоєння професійних кваліфікацій і як наслідок швидке наповнення ринку праці. З'ясовано, що статус кваліфікаційного центру, як суб'єкта, який може здійснювати діяльність з присвоєння/підтвердження/визнання професійної кваліфікації може набути юридична особа або структурний чи відокремлений підрозділ. Встановлено, що процедура оцінювання результатів навчання отриманих шляхом неформальної чи інформальної освіти, як одна із складових роботи КЦ — це встановлення відповідності обсягу компетентностей здобувача відповідному професійному стандарту. Позначено, що спроможність заявника набути статус кваліфікаційного центру визначається у ході проведення акредитаційної ек-

**Таблиця 3. Алгоритм дій кваліфікаційного центру при здійсненні процедури оцінювання, підтвердження, присвоєння та визнання професійних кваліфікацій**

Етапи	Сутність процедури оцінювання, підтвердження, присвоєння та визнання професійних кваліфікацій за певними етапами дій
1.	Прийняття КЦ заяви про присвоєння/підтвердження/визнання ПК та інших документів.
2.	Перевірка КЦ на протязі 10 днів заяви та документів здобувача і проведення з ним співбесіди.
3.	За результатами співбесіди, протягом 3 робочих днів КЦ письмово повідомляє здобувача про визначення часу, дати, місця та умов проведення процедури оцінювання чи надає обґрунтовану відмову в проведенні процедури оцінювання.
4.	Проведення процедури оцінювання.
5.	Після процедури оцінювання, за її результатами, Комісія з оцінювання ухвалює рішення, що відображається у протоколі, про визнання результатів з підтвердження знань, умінь, навичок, компетентностей щодо відповідності здобувача рівню професійної кваліфікації, на яку він претендує.
6.	На підставі рішення Комісії, протягом 5 робочих днів, КЦ видає здобувачеві сертифікат про присвоєння, підтвердження, визнання професійної кваліфікації.
7.	До Агентства щомісяця, не пізніше 20 числа, КЦ подають наступну інформацію для подальшого її внесення в Реєстр кваліфікацій: - назва документа про професійні кваліфікації; - номер документа; - прізвище, власне ім'я, по батькові (за його наявності) особи, якій видано документ; - назва професійної кваліфікації; - назва суб'єкта, уповноваженого на присвоєння, підтвердження чи визнання професійних кваліфікацій, та підставу для набуття таких повноважень; - дата видачі документа.

Джерело: складено на основі [9].

спертизи на предмет його відповідності наступним критеріям акредитації: 1) наявність у статуті заявника положень про провадження діяльності, пов'язаної з функціонуванням кваліфікаційного центру, відповідно до законодавства; у разі коли статус кваліфікаційного центру має намір набути структурний або відокремлений підрозділ заявника, — наявність у положенні про такий структурний або відокремлений підрозділ норм про провадження діяльності, пов'язаної з функціонуванням кваліфікаційного центру, відповідно до законодавства; 2) особи, яких заявник або його відокремлений підрозділ залучає як оцінювачів на підставі трудового або цивільно-правового договору з розрахунку два оцінювачі на одну професійну кваліфікацію, повинні мати відповідну кваліфікацію та стаж роботи, за цією кваліфікацією, мінімум три роки; 3) наявність затвердженої заявником або його відокремленим підрозділом процедури присвоєння/підтвердження професійної кваліфікації; 4) наявність контрольно-оцінювальних матеріалів для здійснення процедур оцінювання; 5) наявність матеріально-технічних ресурсів для здійснення процедур оцінювання (право власності або користування приміщеннями, обладнанням); 6) наявність веб-сайта для розміщення інформації про кваліфікаційний центр, відповідні професійні кваліфікації та процедуру присвоєння/підтвердження професійних кваліфікацій.

## Література:

1. Семигіна Т., Баланюк Ю. Формування політики щодо професійних кваліфікацій у контексті глобальної освітньої та трудової мобільності. Модернізація публічного управління в умовах глобальних змін світового простору: монографія. Львів-Торунь, 2021. С. 109—136.

2. Семигіна Т., Баланюк Ю., Семенець-Орлова І. (2022). Політика Європейського Союзу щодо взаємного визнання професійних кваліфікацій. Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління. 2022. № 3. С. 96—105.

3. Семигіна Т. В., Баланюк Ю. В. Розвиток в Україні механізмів державного регулювання системи професійних кваліфікацій. The system of public administration in the context of decentralization of power: Collective monograph. Riga: Izdevnieciba "Baltija Publishing", 2020. С. 129—146.

4. Семигіна Т.В. Європейська практика підтвердження професійних кваліфікацій на основі неформальної освіти. Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського. 2020. Вип. 3 (132). С. 57—65.

5. Семигіна Т. В., Баланюк Ю. Політика щодо професійних кваліфікацій як інструмент європейської інтеграції. Scientific method reality and future trends of researching: Izdevnieciba "Baltija Publishing", 2020. С. 129—146.

6. Постанова КМУ від 2 червня 2021 р. № 576 "Про затвердження Порядку визнання в Україні професійних кваліфікацій, здобутих в інших країнах". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 07.08.23).

7. Постанова КМУ від 16 червня 2021 р. № 620 "Про затвердження Положення про Реєстр кваліфікацій" (зі змінами та доповненнями від 27 вересня 2022 р. № 1063). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/620-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.08.23).

8. Наказ Міністерства освіти і науки України від 22 квітня 2021 р. № 452 "Про затвердження Типового положення про кваліфікаційний центр" (Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 17 червня 2021 р. за № 804/36426. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0804-21#Text> (дата звернення: 07.08.23).

9. Постанова КМУ від 15 вересня 2021 р. № 956 "Про затвердження Порядку присвоєння та підтвердження професійних кваліфікацій кваліфікаційними центрами". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/956-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.08.23).

10. Постанова КМУ від 22 вересня 2021 р. № 986 "Деякі питання акредитації кваліфікаційних центрів". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/986-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 27.08.23).

11. Постанова КМУ від 31 травня 2017 р. № 373 "Про затвердження Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів" (зі змінами та доповненнями Постанова КМУ від 27 грудня 2022 р. № 1453 "Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 31 травня 2017 р. № 373"). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1453-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.08.23).

12. Закон України "Про освіту" від 5 вересня 2017 року № 2145-VII із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 12.08.23).

References:

1. Semyhina, T. and Balaniuk, Yu. (2021), "Formation of policy on professional qualifications in the

context of global educational and labor mobility", Modernizatsiia publicnoho upravlinnia v umovakh hlobal'nykh zmin svitovoho prostoru [Modernization of public administration in conditions of global changes in the world space], Torun', L'viv, Ukraine, pp. 109—136.

2. Semyhina, T. Balaniuk, Yu. and Semenets'-Orlova, I. (2022), "European Union policy on mutual recognition of professional qualifications", Naukovi pratsi MAUP. Politychni nauky ta publichne upravlinnia, vol. 3, pp. 96—105.

3. Semyhina, T.V. and Balaniuk Yu.V. (2020), "Development of mechanisms of state regulation of the system of professional qualifications in Ukraine", The system of public administration in the context of decentralization of power, Baltija Publishing, Riga, Latvia, pp. 129—146.

4. Semyhina, T.V. (2020), "European practice of confirming professional qualifications based on non-formal education", Naukovyj visnyk Pivdenoukrains'koho natsional'noho pedahohichnoho universytetu imeni K.D. Ushyns'koho, vol. 3 (132), pp. 57—65.

5. Semyhina, T.V. and Balaniuk, Yu. (2020), "Policy regarding professional qualifications as a tool of European integration", Scientific method reality and future trends of researching, Baltija Publishing, Riga, Latvia, pp. 129—146.

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On approval of the Procedure for recognition in Ukraine of professional qualifications obtained in other countries", <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-2021-%D0%BF#Text> (Accessed 07.08.23).

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On approval of the Regulations on the Register of Qualifications", <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/620-2021-%D0%BF#Text> (Accessed 12.08.23).

8. Ministry of Education and Science of Ukraine (2021), Order "On the approval of the Standard Regulation on the qualification center", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0804-21#Text> (Accessed 07.08.23).

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On approval of the Procedure for assignment and confirmation of professional qualifications by qualification centers", <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/956-2021-%D0%BF#Text> (Accessed 11.08.23).

10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "Some issues of accreditation of qualification centers", <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/986-2021-%D0%BF#Text> (Accessed 27.08.23).

11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Resolution "On the approval of the Procedure for the development, implementation and revision of professional standards", <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1453-2022-%D0%BF#Text> (Accessed 23.08.23).

12. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "On Education", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (Accessed 12.08.23).

*Стаття надійшла до редакції 08.11.2023 р.*



УДК 339.137.2:339.9:007.3(02)

*Н. В. Коваленко,  
д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту,  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8011-1373>*

*Л. В. Діброва,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту  
та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів  
і природокористування України, м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4877-0496>*

*Т. В. Колесник,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту та альтернативних  
джерел енергії, Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2061-3184>*

*О. С. Ралко,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту  
та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів  
і природокористування України, м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3634-6770>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.35

## **БЕЗПЕКОВЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ І ЗМІН У СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

*N. Kovalenko,  
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor of the Department of Management, National Transport University, Kyiv, Ukraine*

*L. Dibrova,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Administrative Management and Foreign Economic Activity,  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Ukraine, Kyiv*

*T. Kolesnyk,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Administrative Management and Alternative Energy Sources,  
Vinnitsia National Agrarian University, Ukraine, Vinnitsia*

*O. Ralko,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Administrative Management and Foreign Economic Activity, National  
University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Ukraine, Kyiv*

**SAFETY MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF PRODUCTS OF ENTERPRISES ON THE  
FOREIGN MARKET IN THE CONDITIONS OF THE FORMATION OF INNOVATION CLUSTERS  
AND CHANGES IN THE SYSTEM OF PROFESSIONAL EMPLOYMENT AND PUBLIC  
ADMINISTRATION**

***В статті узагальнено пропозиції щодо безпекового управління конкурентоспроможністю продукції підприємств на зовнішньому ринку у умовах формування інноваційних кластерів та змін у системі професійної зайнятості та публічного управління. Для успішної реалізації стратегії ЗЕД необхідне забезпечення достатньої та навіть високої конкурентоспро-***

можності підприємства. Цього можна досягти за допомогою: виходу на новий ринок з новим товаром, або підвищення якості товарів, а також шляхом створення високоякісного товару; розробки піонерного товару, який буде лідером або монополістом на найближчі роки, забезпечуючи перевагу над конкурентами й затверджуючи репутацію підприємства як новатора; забезпечення, аби товар вигідно відрізнявся у очах покупців від товарів конкурентів; розробки різних товарів й маркетингових програм для кожного сегмента зовнішнього ринку або ринків й тим самим забезпечення диференційного маркетингу; пошуку нових ринків збуту для товарів, що випускаються підприємством. Важливою складовою частиною стратегії ЗЕД є формування й розширення асортименту експортованих товарів. Формування та управління експортним асортиментом товарів полягає у тому, аби мати такий набір товарів, який був би найбільш переважним для успішної роботи на зовнішньому ринку й забезпечував би досить високу ефективність експортної діяльності підприємства. Підприємству необхідно відмовитися від неефективних морально застарілих товарів й виключити їх з експортної програми. у рамках інноваційного кластеру необхідно прагнути до збільшення витрат на НДДКР й віддачі від цих досліджень, переозброєнню, модернізації структури основних засобів. Розвиток інформаційної системи з тим, аби враховувати запити споживачів та по можливості орієнтувати виробництво на їх смаки й потреби, системи пошуку клієнтів, підвищення турботи про клієнтів — важливий напрям діяльності підприємства. Тісна співпраця з фінансовими організаціями, банками, аби мати можливість виробляти продукцію навіть у умовах недоліку оборотних коштів, аби заручатися підтримкою, гарантіями цих фінансових установ й, тим самим, створювати сприятливі умови для залучення інвестицій. Правильний вибір видів експорту та агентів. Зменшення складських запасів й кількості відходів, зменшення долі дорогих складових, сировини у вартості продукції та заміна їх вітчизняними, вживання найбільш досконалих технологій з метою підвищення продуктивності виробництва, зниження собівартості продукції. Використання гнучкої цінової політики, а також підвищення якості післяпродажного сервісу у умовах формування інноваційних кластерів та змін у системі професійної зайнятості та публічного управління має неабиякі перспективи розвитку.

*The article summarizes proposals regarding the safe management of the competitiveness of the products of enterprises on the foreign market in the conditions of the formation of innovation clusters and changes in the system of professional employment and public administration. For the successful implementation of the foreign trade strategy, it is necessary to ensure sufficient and even high competitiveness of the enterprise. This can be achieved by: entering a new market with a new product, or improving the quality of products, as well as by creating a high-quality product; development of a pioneering product that will be a leader or monopolist for the coming years, providing an advantage over competitors and establishing the company's reputation as an innovator; ensuring that the product favorably differs in the eyes of buyers from the products of competitors; development of different products and marketing programs for each segment of the foreign market or markets and thereby ensuring differential marketing; search for new sales markets for goods produced by the enterprise. Formation and expansion of the range of exported goods is an important part of the foreign trade strategy. The formation and management of the export range of goods consists in having such a set of goods that would be the most preferable for successful work on the foreign market and would ensure a fairly high efficiency of the enterprise's export activity. The company needs to abandon inefficient obsolete goods and exclude them from the export program. Within the framework of the innovation cluster, it is necessary to strive for an increase in spending on R&D and returns from these studies, rearmament, and modernization of the structure of fixed assets. The development of the information system in order to take into account the requests of consumers and, if possible, to orient the production to their tastes and needs, customer search systems, increasing care for customers is an important direction of the company's activity. Close cooperation with financial organizations, banks, in order to be able to produce products even in conditions of lack of working capital, to enlist the support and guarantees of these financial institutions and, thereby, create favorable conditions for attracting investments. The right choice of export types and agents. Reducing warehouse stocks and the amount of waste, reducing the share of expensive components and raw materials in the cost of products and*

**replacing them with domestic ones, using the most advanced technologies in order to increase production productivity, reduce the cost of production. The use of a flexible pricing policy, as well as the improvement of the quality of after-sales service in the conditions of the formation of innovative clusters and changes in the system of professional employment and public administration, has considerable prospects for development.**

*Ключові слова: безпека, управління конкурентоспроможністю продукції, підприємства, зовнішні ринки, формування інноваційних кластерів, зміни, система професійної зайнятості, публічне управління.*

*Key words: safety, product competitiveness management, enterprises, foreign markets, formation of innovation clusters, changes, professional employment system, public administration.*

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

Конкурентоспроможність продукції — вагомий фактор доцільності виходу підприємства на зовнішній ринок, фактор ефективного проведення зовнішньоекономічних операцій й основа вибору засобів та методів виробничо-експортної діяльності, яка є сукупністю якісних й вартісних ознак продукції, яка забезпечує задоволення конкретних потреб споживачів. У сучасних умовах на міжнародному ринку на зміну ціновій конкуренції прийшла нецінова, тобто конкуренція техніко-технологічного та якісного рівня продукції. У конкурентній боротьбі на ринках збуту перемагає не той, хто пропонує нижчі ціни, а той, хто пропонує більш високу якість, оскільки продукція із кращою якістю значно ефективніша для користувача. Однак, при цьому роль ціни не зменшується, вона постійно була й буде виступати найвпливовішим критерієм максимізації питомого та граничного прибутку. Особливо дане питання актуально у процесі безпекового управління конкурентоспроможністю продукції підприємств на зовнішньому ринку у умовах формування інноваційних кластерів та змін у системі професійної зайнятості та публічного управління. Дані факти актуалізують тему дослідження.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, У ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ Й НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Рівень конкурентоспроможності експортної продукції характеризують показники попиту на неї, а економічний ефект при цьому виражається масою одержаного прибутку від реалізації продукції на зовнішньому ринку. Крім цього, на фактичний рівень конкурентоспроможності продукції вказують такі актуальні економічні показники, як: динаміка експорту продукції у вартісному та натуральному виразі (перевищення темпів росту вартісного обсягу продукції із урахуванням інфляційного підвищення цін над ростом її фізичного обсягу свідчить щодо підвищення попиту на неї); відношення прибутку від реалізації продукції на зовнішньому ринку до обсягу її експорту (збільшення такого показника ука-

зує на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції); відношення обсягу реалізації експортної продукції до вартості матеріально-виробничих запасів (зменшення даного показника свідчить щодо сповільнення оборотності запасів через зниження рівня попиту на продукцію або збільшення матеріальних запасів); відношення обсягів експорту до нереалізованої експортної продукції (зменшення рівня цього показника свідчить щодо зниження попиту або перевиробництва експортної продукції); відношення обсягів реалізації експорту до дебіторської заборгованості відображає обсяги комерційних кредитів, наданих іноземним покупцям (чим вищий попит на експортну продукцію, тим нижчий розмір кредиту, менша дебіторська заборгованість); портфель іноземних замовлень, обсяг якого характеризує попит на продукцію вітчизняних підприємств; завантаження виробничих потужностей продукцією на експорт (зниження попиту викликає зменшення даного показника); обсяги й напрямки капіталовкладень (показник відтворює ступінь спрямування капітальних інвестицій у виробництво найперспективніших й найбільш перспективних конкурентоспроможних видів продукції) [1—10]. Представлені показники потребують чіткого узагальнення у умовах формування інноваційних кластерів та змін у системі професійної зайнятості та публічного управління.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою статті є дослідити безпекове управління конкурентоспроможністю продукції підприємств на зовнішньому ринку в умовах формування інноваційних кластерів і змін у системі професійної зайнятості та публічного управління.

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

Підприємство на зовнішньому ринку у умовах формування інноваційних кластерів та змін у системі професійної зайнятості та публічного управління завжди повинне прагнути до володіння конкурентними перевагами: у витратах, якості, ціні, асортименті продукції. Одним з основних завдань при розробці стратегії підприємств є забезпечення лідерства, як у конкурентоспроможності продукції, так й у цілому підприємства, через досягнення конкурентних переваг.

**Таблиця 1. Основні параметри якості товарів-конкурентів й оцінюваного товару**

Параметри	Коефіцієнт значимості параметрів	Значення параметра $W_i$ для товарів підприємств				
		А	Б	В	Г	Д
Якість, %	0,6	100	92	95	99	98
Асортимент, кількість найменувань – шт.	0,3	7	5	4	4	7
Престижність, %	0,1	95	92	90	90	89
Середня ціна спожив., грн/кг $S_{\text{спожив.}}$	-	2,85	2,90	2,94	3,00	2,81

Для апробації проведених досліджень сконцентруємо увагу на підприємстві (умовно А), що є ініціатором інноваційного кластеру з підприємствами Б, В, Г, Д, має достатньо розвинену асортиментну політику, але має при цьому виробництво не всіх видів продукції достатньо прибутковим. Проведемо оцінку конкурентоспроможності виробленої ними продукції на підставі коефіцієнта конкурентоспроможності:

$$K = I_{т.п.} : I_{е.п.} \quad (1),$$

де  $K$  — коефіцієнт конкурентоспроможності;

$I_{т.п.}$  — індекс технічних параметрів (якості);

$I_{е.п.}$  — індекс економічних параметрів (вартість).

$$I_{т.п.} = (D_i \times Q_i) \quad (2),$$

де  $D_i$  — коефіцієнт значимості параметрів якості;

$Q_i$  — відносний параметр якості.

$$Q_i = W_{i_{\text{оцін.}}} : W_{i_{\text{конк.}}} \quad (3),$$

де  $W_{i_{\text{оцін.}}}$  — параметри якості оцінюваного товару;

$W_{i_{\text{конк.}}}$  — параметри якості товару конкурентів.

$$I_{е.п.} = S_{\text{спожив.оцін.товару}} : S_{\text{спожив.конкур.}} \quad (4),$$

$$S_{\text{спожив.}} = S_{\text{продажів}} + M \quad (5),$$

де  $M$  — сумарні витрати споживачів за весь період експлуатації товару.

На основі даних розрахунків можна зробити висновок, що найбільш значущими конкурентами для підприємства А є підприємство Г, коефіцієнт конкурентоспроможності складає 0,99. Конкурувати з даним виробником дуже складно, тому що підприємство Г досить довго є лідером з виробництва та реалізації борошна. Однак позитивною рисою є перевага підприємства А у ціні продукції, що випускається.

Зробимо оцінку конкурентоспроможності підприємства А з використанням конкурентної карти ринку (табл. 2). Конкурентна карта ринку будується з використанням двох показників: зайнятої ринкової частки й динаміки ринкової частки.

Конкурентна карта ринку будується виходячи із перехресної класифікації розміру й динаміки ринкової частки. Це дозволяє виділити 16 типових положень підприємства, що характеризують їх статус й відрізняється ступенем використання конкурентних переваг й потенційних можливостей протистояти тиску конкурентів.

На підставі матриці формування конкурентної карти ринку борошна можна зазначити, що підприємство А поступається позиціями підприємства Г з темпу приросту ринкової частки. На рівних позиціях знаходиться з підприємством Б.

Підводячи підсумки аналізу ринку борошна зазначимо, що підприємство А

є перспективним підприємством з великим потенціалом. Підприємство має дуже багато конкурентів, що стимулюють виготовляти високоякісну конкурентну продукцію. Метою політики керівництва підприємства А у області якості повинно стати досягнення й підтримка якості борошна, що випускається, й хлібобулочних виробів на рівні, що перевищує рівень якості всієї аналогічної продукції, що випускається у Україні, тобто досягнення якості № 1 у Україні. Продукція, що випускається, повинна відповідати встановленим й очікуваним вимогам споживачів й суспільства у цілому й відповідати умовам й можливостям її реалізації за цінами, що дозволяють дістати максимальний прибуток.

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

На нашу думку, для успішної реалізації стратегії ЗЕД необхідне забезпечення достатньої та навіть високої конкурентоспроможності підприємства. Цього можна досягти за допомогою: виходу на новий ринок з новим товаром, або підвищення якості товарів, а також шляхом створення високоякісного товару; розробки піонерного товару, який буде лідером або монополістом на найближчі роки, забезпечуючи перевагу над конкурентами й затверджуючи репутацію підприємства як новатора; забезпечення, аби товар вигідно відрізнявся у очах покупців від товарів конкурентів; розробки різних товарів й маркетингових програм для кожного сегмента зовнішнього ринку або ринків й тим самим забезпечення диференційного маркетингу; пошуку нових ринків збуту для товарів, що випускаються підприємством. Важливою складовою частиною стратегії ЗЕД є формування й розширення асортименту експортованих товарів. Формування та управління експортним асортиментом товарів полягає у тому, аби мати такий набір товарів, який був би найбільш переважним для успішної роботи на зовнішньому ринку й забезпечував би досить високу ефективність експортної діяльності підприємства. Підприємству необхідно відмовитися від неефективних морально застарілих товарів й виключити їх з ек-

**Таблиця 2. Матриця формування конкурентної карти ринку для підприємства ініціатора інноваційного кластеру та його конкурентів (потенційних партнерів)**

Темпи приросту ринкової частки (Т), %	Частка ринку, %			
	Лідери ринку (при частці ринку більш 40%)	Підприємства з сильною конкурентною позицією (при частці ринку від 40 до 15%)	Підприємства зі слабкою конкурентною позицією (при частці ринку від 15 до 5%)	Аутсайтери ринку (при частці ринку менш ніж 5%)
	1	2	3	4
Підприємства з швидко поліщуємою конкурентною позицією (Т більш 10%)	1	Г	-	-
Підприємства з поліщуємою конкурентною позицією (Т від 10 до 5%, включно)	2	А	Б	-
Підприємства з погіршеною конкурентною позицією (Т від 5 до -5% включно)	3	-	-	Д
Підприємства зі швидко погіршеною конкурентною позицією (Т менш ніж - 5%)	4	-	-	В

спортивної програми. у рамках інноваційного кластеру необхідно прагнути до збільшення витрат на НДДКР й віддачі від цих досліджень, переозброєнню, модернізації структури основних засобів. Розвиток інформаційної системи з тим, аби враховувати запити споживачів та по можливості орієнтувати виробництво на їх смаки й потреби, системи пошуку клієнтів, підвищення турботи про клієнтів — важливий напрям діяльності підприємства. Тісна співпраця з фінансовими організаціями, банками, аби мати можливість виробляти продукцію навіть у умовах недоліку оборотних коштів, аби заручатися підтримкою, гарантіями цих фінансових установ й, тим самим, створювати сприятливі умови для залучення інвестицій. Правильний вибір видів експорту та агентів. Зменшення складських запасів й кількості відходів, зменшення долі дорогих складових, сировини у вартості продукції та заміна їх вітчизняними, вживання найбільш досконалих технологій (особливо енергозбережних) з метою підвищення продуктивності виробництва, зниження собівартості продукції. Використання гнучкої цінової політики, а також підвищення якості післяпродажного сервісу. Дослідження інструментів безпекового управління конкурентоспроможністю продукції підприємств на зовнішньому ринку у умовах формування інноваційних кластерів та змін у системі професійної зайнятості та публічного управління має неабиякі перспективи розвитку.

#### Література:

1. Березюк С. В. Сучасний стан та особливості формування соціальних стандартів у Україні. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки й практики*. 2021. № 4 (58). С. 67—82.
2. Березюк С. В., Токарчук Д. М., Яремчук Н. В. Нові вимоги до провладного українського політикуму у умовах повоевної відбудови економіки України. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки й практики*. 2022. № 4 (62). С. 24—41.
3. Калетнік Г. М., Здирко Н. Г. Державний контроль публічних закупівель: оцінка стану та напрями вдосконалення. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки й практики*. 2019. № 6 (46). С. 142—155.
4. Колесник Т. В. Інституційні стимули підвищення ефективності державного сектору при децентралізації. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки й практики*. 2020. № 1 (51). С. 69—86.
5. Колесник Т. В. Особливості управління бюджетом об'єднаних територіальних громад та їх специфічні завдання у сучасних умовах. *The scientific heritage*. 2020. № 49. Part. 5. P. 46—55.
6. Пронько Л. М. Соціальна політика об'єднаних територіальних громад як засіб відтворення людського капіталу сільських територій. *Економічний дискурс*. 2022. Випуск 1—2. С. 74—82.
7. Фурман І. В., Дмитрик О. В. Формування стратегічних напрямів розвитку сільських територій. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Випуск 13. С. 46—53.
8. Kaletnik G. M., Lutkovska S. M. Implementation of Public-Private Partnership Models in the Field of Ecological Modernization of the Environmental Safety System. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. № 10. 1. P. 81—89.
9. Kovtun O., Lutsiak V., Ostapchuk A., Lavinska D., Sieriebriak K., Kononenko A., Bebko S. Contemporary Management of University's Strategic Development: the Case Study on Ukrainian Universities. *International journal of computer science and network security*. 2021. Vol. 21 (12). P. 269—279.
10. Lutsiak V., Kovtun O., Ostapchuk A., Khlystun D. Ukraine's social service marketing system as a tool of support management decisions in wartime. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2022. Vol. 44 (4). P. 451—460.

#### References:

1. Berezyuk, S.V. (2021), "The current state and peculiarities of the formation of social standards in Ukraine", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannya nauky i praktyky*, vol. 4 (58), pp. 67—82.
2. Berezyuk, S.V., Tokarchuk, D.M., and Yaremchuk, N.V. (2022), "New requirements for pro-government Ukrainian politicians in the conditions of post-war reconstruction of Ukraine's economy", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannya nauky i praktyky*, vol. 4 (62), pp. 24—41.
3. Kaletnik, G.M. and Zdyrko N.G. (2019), "State control of public procurement: state assessment and directions for improvement", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannya nauky i praktyky*, vol. 6 (46), pp. 142—155.
4. Kolesnyk, T.V. (2020), "Institutional incentives for increasing the efficiency of the public sector during decentralization", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannya nauky i praktyky*, vol. 1 (51), pp. 69—86.
5. Kolesnyk, T.V. (2020), "Peculiarities of budget management of united territorial communities and their specific tasks in modern conditions", *The scientific heritage*, vol. 49.5, pp. 46—55.
6. Pronko, L.M. (2022), "Social policy of united territorial communities as a means of reproduction of human capital of rural areas", *Ekonomichnyy diskurs*, vol. 1—2, pp. 74—82.
7. Furman, I.V. and Dmytryk, O.V. (2022), "Formation of strategic directions for the development of rural areas", *Tavriys'kyi naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. 13, pp. 46—53.
8. Kaletnik, G.M. and Lutkovska, S.M. (2021), "Implementation of Public-Private Partnership Models in the Field of Ecological Modernization of the Environmental Safety System", *European Journal of Sustainable Development*, vol. 10.1, pp. 81—89.
9. Kovtun, O., Lutsiak, V., Ostapchuk, A., Lavinska, D., Sieriebriak, K., Kononenko, A. and Bebko, S. (2021), "Contemporary Management of University's Strategic Development: the Case Study on Ukrainian Universities", *International journal of computer science and network security*, vol. 21 (12), pp. 269—279.
10. Lutsiak, V., Kovtun, O., Ostapchuk, A. and Khlystun, D. (2022), "Ukraine's social service marketing system as a tool of support management decisions in wartime", *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 44 (4), pp. 451—460.

*Стаття надійшла до редакції 10.11.2023 р.*

М. В. Дубина,

д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Національний університет "Чернігівська політехніка"

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-5305-7815>

А. В. Тарасенко,

к. е. н., доцент, докторант, Національний університет "Чернігівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4395-3605>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.40

# УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАХИСТУ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

M. Dubyna,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance,  
Banking and Insurance, Chernihiv Polytechnic National University

A. Tarasenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Doctoral Student,  
Chernihiv Polytechnic National University

## IMPROVEMENT OF INSTITUTIONAL SUPPORT FOR THE SYSTEMS FUNCTIONING ON THE RIGHTS PROTECTION OF THE CONSUMERS OF FINANCIAL SERVICES IN UKRAINE

**У статті розглянуто теоретико-прикладні положення розвитку системи захисту прав споживачів фінансових послуг на основі удосконалення інституційного забезпечення її функціонування. Важлива увага приділена виокремленню та систематизації причин необхідності забезпечення якісної трансформації зазначеної системи в сучасних умовах. Також у статті проаналізовано та описано механізм розвитку системи захисту прав споживачів фінансових послуг, конкретизовано його базові компоненти та обґрунтовано методологічні положення функціонування. Відповідно проведено аналіз сучасного стану інституційного забезпечення розбудови зазначеної системи в Україні, конкретизовано норми чинного законодавства у сфері захисту прав споживачів фінансових послуг, визначено основні державні інститути, які відповідають за дотримання зазначених норм. У статті представлено основні напрями удосконалення системи захисту прав споживачів фінансових послуг, впровадження яких поступово сприятиме її розвитку.**

**In current realities, the financial services market is an important component of the functioning of the entire financial system of any developed country. However, it is only possible to ensure further development of this market in the future based on the interests' coordination both economic entities that use financial services, and financial institutions that provide them. At the same time, special attention is paid to the protection of the rights of each party, which is especially relevant in the digital economy era, the transformation of the entire sphere of financial services due to the influence of information and communication technologies.**

**The purpose of the article is to deepen theoretical and applied provisions of the development of the financial services market based on the justification of the directions for improving institutional support of the system of rights protection of the consumers of financial services in Ukraine.**

**In the article, the peculiarities of the system functioning of the rights protection of the consumers of financial services are considered. Special attention is paid to the identification and systematization of the reasons for the need to ensure the qualitative transformation of the specified system in current conditions.**

**The mechanism of the system development of the rights protection of the consumers of financial services is also analysed and described, its basic components are specified and the methodological provisions of the functioning are substantiated. Accordingly, the analysis of the current state of institutional support for the development of the specified system in Ukraine is carried out, norms of the current legislation in the field of the rights protection of the consumers of financial services are specified, and the main state institutions responsible for compliance with the specified norms are determined. In the article, the main areas of the system improvement of the rights protection of the consumers of financial services, which implementation will gradually contribute to its development, are presented. It is established that ensuring financial literacy and awareness of citizens in matters of using financial services, protecting one's rights in interaction with banking and para-banking institutions are today the leaders in the field of invigorating relations between economic entities in the financial services market.**

*Ключові слова: фінансові послуги, захист прав споживачів, ринок фінансових послуг, фінансова установа, фінансові відносини, механізм захисту прав споживачів фінансових послуг.*

*Key words: financial services, protection of consumers' rights, financial services market, financial institution, financial relations, mechanism of the rights protection of the consumers of financial services.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ринок фінансових послуг у сучасних реаліях є важливою складовою функціонування всієї фінансової системи будь-якої розвинутої країни. Фактично цей ринок є простором, у якому відбувається взаємодія між споживачами та виробниками фінансових послуг, у результаті якої економічні суб'єкти отримують фінансові послуги, без яких вони в сучасному світі не можуть здійснювати господарську діяльність, а фінансові установи мають здатність здійснювати власну діяльність, надаючи такі послуги клієнтам.

Розвиток ринку фінансових послуг є важливим для функціонування банківських установ, небанківських фінансових посередників, які виступають основними виробниками фінансових послуг та його учасниками. В останні роки спостерігається активна трансформація такого ринку, що пов'язано із сучасними цифровими технологіями, які активно використовуються фінансовими установами у своїй діяльності.

Проте забезпечити подальший розвиток такого ринку можливо лише на основі узгодження інтересів як економічних суб'єктів, які використовують фінансові послуги, так і фінансових установ, які їх надають. При цьому важливу увагу відіграють питання захисту прав кожної із сторін, що особливо актуальним стає в епоху становлення цифрової економіки.

Історично склалося, що в межах ринку фінансових послуг фінансові установи виступали провідними інститутами, права яких були завжди краще захищені, а їх інтереси досягалися не завжди в результаті здійснення

чесної та справедливої діяльності. Також така ситуація пов'язана з більшим досвідом, фінансовими можливостями таких установ відстоювати свої права в порівнянні з споживачами фінансових послуг.

Проте в сучасному суспільстві, захист прав споживачів також стає дуже важливим для формування сприятливих умов для загального розвитку ринку фінансових послуг. Поступово через суспільне невдоволення роботою фінансових установ, методами, які ними використовувалися в роботі з клієнтами, часто виникають кризи в діяльності банківських, небанківських установ, які частково супроводжувалися нестабільністю фінансової поведінки домогосподарств, державні інститути почали приділяти більшу увагу питанням захисту прав споживачів фінансових послуг, усвідомивши важливість цього напрямку для стабільності функціонування ринку фінансових послуг і загалом фінансової системи.

Отже, сьогодні в переважній більшості розвинутих країн світу органи державної влади важливу роль приділяють питанням захисту прав споживачів і досягли значних результатів у нормалізації та регламентації відносин між споживачами та виробниками фінансових послуг. В Україні в сучасних реаліях також поступово відбуваються подібні процеси, органи державної влади намагаються постійно удосконалювати інституційне забезпечення для діяльності фінансових установ. Однак це питання для країни залишається актуальним, враховуючи недостатній розвиток ринку фінансових послуг, досить низький рівень фінансової грамотності українців, складну ситуацію із забезпеченням фінансової інклюзії,



надання доступу всім громадянам до фінансових послуг, їх залучення до функціонування фінансової системи країни. Окреслене актуалізує питання проведення нових досліджень у цьому напрямку з метою поглиблення та систематизації теоретичних, прикладних положень забезпечення захисту прав споживачів фінансових послуг.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання захисту прав споживачів активно сьогодні досліджуються науковцями в усіх розвинутих країнах, враховуючи їхню актуальність та важливість для забезпечення саме стабільних умов функціонування і розвитку ринку фінансових послуг. З-поміж таких учених передує варто відзначити таких: С. О. Бірюк, Т. В. Васильєва, Л. А. Дудинець, Ю. М. Коваленко, Ю. І. Крегул, С. Леонов, С. С. Полях, О. В. Попело, О. Ю. Радченко, І. О. Чкан та ін.

## ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри численні напрацювання науковців у цьому напрямку, питання захисту споживачів фінансових послуг залишаються недостатньо вивченими. Особливо актуальним сьогодні є питання захисту прав економічних суб'єктів на ринку фінансових послуг в умовах його диджиталізації, розвитку електронних фінансових послуг. Окремого дослідження заслуговує і обґрунтування теоретичних та прикладних положень побудови ефективної в країні системи такого захисту прав споживачів, враховуючи передовий світовий досвід і національні особливості функціонування банківських і парабанківських посередників.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті визначено поглиблення теоретичних та прикладних положень розвитку ринку фінансових послуг на основі обґрунтування напрямів удосконалення інституційного забезпечення системи захисту прав споживачів фінансових послуг в Україні.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розпочнемо з дослідження з розгляду сутності захисту прав споживачів і чому в сучасному суспільстві досить важливо забезпечувати належний рівень таких прав клієнтам фінансових установ.

Розвиток системи захисту прав споживачів, оскільки регулювання відносин між виробниками та споживачами фінансових послуг у переважній більшості випадків вчені розглядають як систему, відбувається вже тривалий історичний період. Зазначена система трансформувалася у відповідності до нових трендів розвитку сфери фінансових послуг, діяльності основних фінансових установ. Активний розвиток ринку фінансових послуг, зростання його ролі у функціонуванні національних фінансових систем впливав і на підвищення зацікавленості вчених і державних інституцій у дослідженні питань розвитку системи захисту прав споживачів фінансових послуг.

Проте досвід розвинутих країн засвідчує, що створити систему, у якій повністю будуть захищені права спо-

живачів фінансових послуг, фінансових установ дуже складно. Навіть сьогодні, в епоху цифрової економіки, активного залучення інформаційно-комунікаційних технологій до взаємодії між основними суб'єктами ринку фінансових послуг, відкритими залишаються питання щодо підвищення ефективності функціонування системи захисту прав споживачів фінансових послуг, забезпечення справедливого підходу до балансу між правами та інтересами фінансових установ і їхніх клієнтів. Також розвиток системи захисту прав споживачів фінансових послуг є одним із важливих напрямів співпраці ЄС та України, що передбачена Угодою про асоціацію [6].

У сучасних умовах ринок фінансових послуг значно змінюється, що формує нові виклики для удосконалення системи захисту прав споживачів. При цьому окреслений ринок вже відіграє дуже важливу роль у функціонуванні національної економіки і загалом у повсякденному житті громадян. Відповідно до основних причин, які зумовлюють трансформаційні процеси в межах окресленої системи, варто віднести такі:

1) динамічний розвиток ринку фінансових послуг, незамінна роль фінансових послуг у розвитку економічних відносинах, інтеграція такого ринку до світової фінансової системи;

2) зростання кількості фінансових продуктів, підвищення конкуренції між фінансовими установами за нових клієнтів;

3) об'єктивні процеси виникнення інформаційної асиметрії на ринках фінансових послуг;

4) недостатній рівень фінансової грамотності громадян, що частково обумовлюється постійним та динамічним розвитком ринку фінансових послуг, розробкою нових фінансових інструментів;

5) значний вплив цифрових технологій на розвиток ринку фінансових послуг, діяльність банківських та небанківських фінансових посередників, особливо в частині зміни усталеної моделі надання ними зазначених послуг різним категоріям клієнтів;

6) все зростаюча роль ринку фінансових послуг у забезпеченні умов для стабільного функціонування фінансової системи країн і загалом національної економіки та інші причини [1; 4].

Розвивати систему захисту прав споживачів фінансових послуг у сучасних умовах трансформаційних процесів, які відбуваються в діяльності банківських, парабанківських установ, можливо лише через зміну підходів до механізму функціонування такої системи, удосконалення методологічних та прикладних положень його розвитку в умовах змінності зовнішніх умов. Зазначений механізм є невід'ємною складовою забезпечення зростання якості таких послуг, підвищення ефективності взаємодії між фінансовими установами та їхніми клієнтами. На рис. 1 представлена концептуальна схема такого механізму.

Нині важливого значення набувають питання трансформації сформованої в Україні системи захисту прав споживачів фінансових послуг, що можливо реалізувати виключно на основі зміни базових принципів механізму функціонування такої системи. Сучасний розвиток ринку фінансових послуг зумовлює необхідність урахування вплив значної кількості чинників, які поступово у сукупності трансформують усю сферу фінансових по-

слуг. Саме тому сукупність класичних принципів окресленого механізму пропонуємо доповнити такими принципами: прозорості, справедливості та довіри.

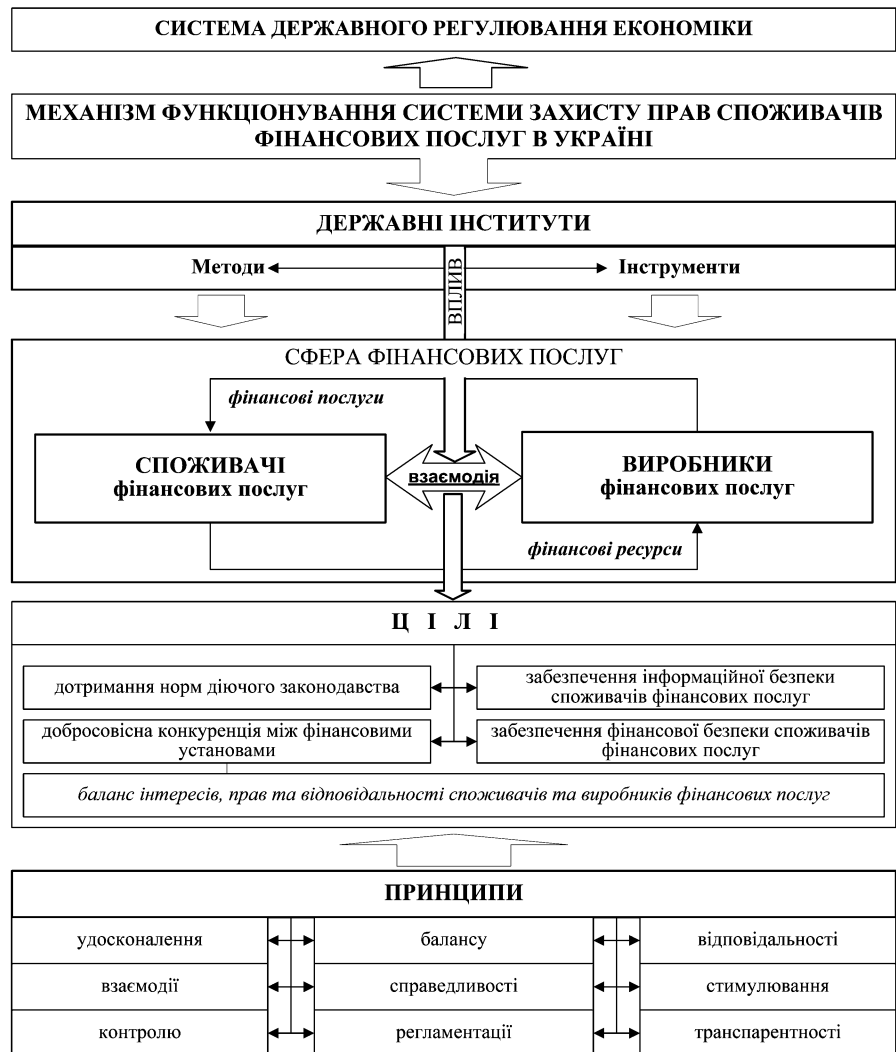
На наше переконання, ефективний розвиток системи захисту прав споживачів фінансових послуг відбувається тоді, коли не лише якісно сформоване інституційне забезпечення для функціонування такої системи, але коли й основні суб'єкти чітко розуміють і знають свої закріплені нормами чинного законодавства права, обов'язки та відповідальність. Таким чином, саме наявність фінансово освічених громадян є, з одного боку, результатом впроваджуваних у суспільстві заходів щодо підвищення знань у напрямку захисту своїх прав як користувачів фінансових послуг, а з іншого боку, є основою для подальшого підвищення розуміння громадянами своїх прав у сфері фінансових послуг. При цьому під фінансово освіченими розуміємо громадян, які володіють знаннями не про всі фінансові послуги і продукти, а знають основну інформацію про найбільш популярні фінансові послуги, розуміють свої права в частині забезпечення особистої фінансової безпеки, індивідуальної інформаційної безпеки, чітко розуміють до кого звернутися в разі порушення їхніх прав у цій сфері.

Безумовно, якість інституційного забезпечення у функціонуванні системи захисту прав споживачів фінансових послуг є важливою і можливо детермінуючою серед чинників розвитку такої системи. Відповідно ефективність роботи державних інститутів є необхідною для формування сприятливого простору взаємодії споживачів та виробників фінансових послуг. На рис. 2 представлено інституційну модель функціонування системи захисту прав споживачів фінансових послуг в Україні.

Отже, враховуючи сучасний стан інституційного забезпечення системи захисту прав споживачів в Україні, можна запропонувати подальші напрямки розвитку цієї системи в сучасних реаліях. До них належать, зокрема, такі:

1) забезпечення реалізації системних заходів у сфері фінансової грамотності громадян, проведення відповідних тренінгів та інших заходів серед різних категорій громадян, які проживають у різних регіонах країни;

3) доцільно розглянути можливість систематизації (можливо кодифікації) норм законодавства у сфері захисту прав споживачів фінансових послуг (враховуючи великий спектр різних фінансових послуг, яким прита-



**Рис. 1. Механізм функціонування системи захисту прав споживачів фінансових послуг в Україні**

Джерело: складно авторами на основі [2; 3; 5; 12, с. 279—280].

манні свої специфічні особливості надання банківськими і небанківськими установами);

4) створення дієвої системи досудового врегулювання спорів між виробниками та споживачами фінансових послуг;

5) удосконалення законодавства у сфері надання електронних фінансових послуг, впровадження дистанційних договорів, мінімальна жива взаємодія між громадянами та фінансовими установами;

6) проведення інформаційних компаній з метою актуалізації питання захисту прав споживачів фінансових послуг (які зміни в законодавстві, успішні кейси врегулювання спорів, приклади запровадження санкцій до фінансових установ, їхніх клієнтів у результаті невиконання власних зобов'язань);

7) забезпечення зростання цифрової грамотності в суспільстві, оскільки вже велика кількість фінансових операцій здійснюється саме в електронному вигляді, що вимагає від споживачів відповідних компетенцій і навичок;

8) забезпечення умов для розвитку недержавних громадських організацій, об'єднань у сфері захисту прав споживачів фінансових послуг, особливо які б на-

давали власну допомогу вразливим категоріям громадян;

9) постійне підвищення ефективності роботи державних інститутів у напрямку функціонування системи захисту прав споживачів фінансових послуг, що можливо реалізувати виключно на основі проведення ґрунтовного дослідження сучасного стану такої системи в Україні; для цього необхідно періодично проводити опитування різних груп споживачів фінансових послуг, формувати відповідну аналітичну базу для прийняття відповідних рішень у частині реформування такої системи.

Забезпечити ефективне функціонування системи захисту прав споживачів фінансових послуг виключно на основі впровадження окреслених заходів неможливо. Загалом роль державних інститутів, які залучені до розбудови зазначеної системи, реалізації відповідної державної політики, повинна бути спрямована на формування єдиного безпекового середовища для споживачів фінансових послуг. Цілком зрозуміло, що об'єктивними є процеси шахрайства, зловживання, недобросовісної роботи тощо у сфері фінансових послуг. Саме тому споживачі цих послуг при настанні зазначених випадків повинні чітко розуміти куди звертатися, знати, що їх права будуть забезпечені і вони не втратять власні фінансові ресурси. У такому випадку довіра клієнтів фінансових установ є найбільш важливим ресурсом у забезпеченні динамічного розвитку ринку фінансових послуг. Без довіри окреслений ринок починає розвиватися виключно на основі розрахункових, короткострокових фінансових послуг, які не формують умови і для довгострокового розвитку національної економіки, що особливо важливо для України в період як воєнної агресії, так і відновлення національного господарства.

**ВИСНОВКИ**

Ринок фінансових послуг є важливою і невід'ємною складовою функціонування фінансової системи країни. Встановлено, що в сучасних умовах забезпечити розвиток такого ринку без удосконалення системи захисту прав споживачів фінансових послуг не можливо. Окреслена система активно розвивається в розвинутих країнах, трансформуючись під впливом великої кількості чинників, особливо впливом цифрових технологій, які сьогодні використовуються банківськими і небанківськими установами у сфері фінансових послуг.



**Рис. 2. Інституційна модель здійснення захисту прав споживачів фінансових послуг в Україні**

Джерело: складно авторами на основі [7, с. 15—17; 8; 9; 10; 11].

У статті встановлено, що забезпечити активний розвиток системи захисту прав споживачів фінансових послуг можливо лише на основі удосконалення інституційного забезпечення її функціонування. Відповідно було проаналізовано механізм розвитку такої системи, конкретизовано теоретичні та прикладні положення його функціонування. Визначено, що забезпечити позитивні зміни у трансформації окресленої системи можливо лише через зміну підходів до функціонування її механізму, що було розглянуто та обґрунтовано у статті. Встановлено, що перегляду потребують принципи функціонування та зміни зазначеного механізму та удосконалення інституційних умов взаємодії між фінансовими установами та їхніми клієнтами.

Також проведено аналіз інституційного забезпечення функціонування системи захисту прав споживачів фінансових послуг, конкретизовано норми діючого в Україні законодавства у сфері захисту прав споживачів фінансових послуг, визначено основні державні інститути, які відповідають за дотримання зазначених норм.

У статті представлено основні напрямки удосконалення системи захисту прав споживачів фінансових послуг, впровадження яких поступово сприятиме її розвитку.

## Література:

1. Бірюк С. О. Інформаційна компонента захисту прав споживачів фінансових послуг в Україні: стратегічні перспективи. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 104—107. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020\\_1/18.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/18.pdf).

2. Бурлака О. С. Захист прав споживачів в умовах воєнного стану в Україні. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2022. № 3. С. 28—33. URL: [http://apnl.dnu.in.ua/3\\_2022/5.pdf](http://apnl.dnu.in.ua/3_2022/5.pdf).

3. Дубина М. В. Механізм розвитку ринку фінансових послуг на основі формування інституту довіри: теорія, методологія, практика: монографія. Чернігів: ЧНТУ, 2018. 668 с.

4. Дудинець Л. А., Верней О. Є. Захист прав споживачів на ринку фінансових послуг. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 688—692. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/135.pdf>.

5. Захист прав споживачів фінансових послуг на деокупованих територіях України: практичний посібник клініциста / Т. Б. Шолкова та ін. Київ: Алерта, 2020. 270 с.

6. Крегул Ю. І., Радченко О. Ю. Захист прав споживачів фінансових послуг: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 264 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjlxNw==/7e5c8e7bf919a340bb29e3b0cb1a823c.pdf>.

7. Полях С. С. Методичні засади захисту інтересів споживачів на ринку фінансових послуг: дис. ... канд. екон. наук / Сумський державний університет. Суми, 2019. 213 с. UDC: <http://surl.li/mwwje>.

8. Про споживче кредитування: Закон України від 15.11.2016 № 1734-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1734-19>.

9. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг: Закон України від 12.07.2001 № 2664-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14#Text>.

10. Стратегія розвитку фінансового сектору України / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini>.

11. Чкан І. О. Законодавче виконання питання захисту прав споживачів ринку фінансових послуг. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 236—240. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/7670>.

12. Vasilyeva T., Leonov S., Lunyakov O. Countercyclical capital buffer as a macroprudential tool for regulation of the financial sector. *Actual Problems of Economics*. 2014. № 8. Pp. 278—284. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80849/1/Vasilyeva\\_countersyclical.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80849/1/Vasilyeva_countersyclical.pdf).

## References:

1. Biriuk, S.O. (2020), "Informational component of the protection of the rights of consumers of financial services in Ukraine: strategic perspectives", *Intelekt XXI*, vol. 1,

pp. 104—107, available at: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020\\_1/18.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/18.pdf) (Accessed 25 Oct 2023).

2. Burlaka, O.S. (2022), "Protection of consumer rights under martial law in Ukraine", *Aktualni problemy vitchyznianoj yurysprudentsii*, vol. 3, pp. 28—33, available at: [http://apnl.dnu.in.ua/3\\_2022/5.pdf](http://apnl.dnu.in.ua/3_2022/5.pdf) (Accessed 25 Oct 2023).

3. Dubyna, M.V. (2018), *Mekhanizm rozvytku rynku finansovykh posluh na osnovi formuvannya instytutu doviry: teoriia, metodolohiia, praktyka* [The mechanism of development of the financial services market based on the formation of the institution of trust: theory, methodology, practice], ChNTU, Chernihiv, Ukraine.

4. Dudynets, L.A. and Vernei, O.Ye. (2017), "Protection of consumer rights in the market of financial services", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 16, pp. 688—692, available at: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/135.pdf> (Accessed 25 Oct 2023).

5. Sholkova, T.B. (2020), *Zakhyst prav spozhyvachiv finansovykh posluh na deokupovanykh terytoriiakh Ukrainy: praktychnyi posibnyk klinitsysta* [Protection of the rights of consumers of financial services in the de-occupied territories of Ukraine: a practical guide for a clinician], Alerta, Kyiv, Ukraine.

6. Krehul, Yu.I. and Radchenko, O.Yu. (2018), *Zakhyst prav spozhyvachiv finansovykh posluh* [Protection of the rights of consumers of financial services], Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine, available at: <https://knute.edu.ua/file/MjlxNw==/7e5c8e7bf919a340bb29e3b0cb1a823c.pdf> (Accessed 25 Oct 2023).

7. Poliakh, S.S. (2019), "Methodological principles of protecting the interests of consumers in the market of financial services", Ph.D. Thesis, Sumskiy derzhavnyi universytet, Sumy, Ukraine, available at: <http://surl.li/mwwje> (Accessed 25 Oct 2023).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), *The Law of Ukraine "On consumer lending"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1734-19> (Accessed 25 Oct 2023).

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), *The Law of Ukraine "On financial services and state regulation of financial services markets"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14#Text> (Accessed 25 Oct 2023).

10. National Bank of Ukraine (2023), *"Financial Sector Development Strategy of Ukraine"*, available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini> (Accessed 25 Oct 2023).

11. Chkan, I.O. (2019), "Legislative implementation of the issue of consumer rights protection in the financial services market", *Biznes Inform*, vol. 1, pp. 23—240, available at: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/7670> (Accessed 25 Oct 2023).

12. Vasilyeva, T., Leonov, S. and Lunyakov, O. (2014), "Countercyclical capital buffer as a macroprudential tool for regulation of the financial sector", *Actual Problems of Economics*, vol. 8, pp. 278—284, available at: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80849/1/Vasilyeva\\_countersyclical.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80849/1/Vasilyeva_countersyclical.pdf) (Accessed 25 Oct 2023).

*Стаття надійшла до редакції 10.11.2023 р.*

*І. М. Сисоєва,*

*д. е. н., доцент, професор кафедри економіки обліку та оподаткування, Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0567-1658>*

*В. В. Роледець,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, страхування та банківської справи, Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6653-6583>*

*О. М. Ціхановська,*

*к. е. н., доцент кафедри економіки, обліку та оподаткування, Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1276-9891>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.46

# ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЦИРКУЛЯРНІЙ ЕКОНОМІЦІ: НЕБЕЗПЕЧНІ ЗАГРОЗИ Й УРАЗЛИВОСТІ

*I. Sysoeva,*

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor of the Department of Economics, Accounting and Taxation, Vinnytsia Educational  
and Scientific Institute of Economics of the West Ukrainian National University*

*V. Roleders,*

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Finance, Insurance and Banking, Vinnytsia Educational  
and Scientific Institute of Economics of the West Ukrainian National University*

*O. Tsikhanovska,*

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the of the Department of Economics, Accounting and Taxation,  
Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics of the West Ukrainian National University*

## INFORMATION MANAGEMENT IN THE CIRCULAR ECONOMY: DANGEROUS THREATS AND VULNERABILITIES

---

***У статті досліджено спрощену модель та принципи циркулярної економіки.***

***Метою статті є виявлення притаманних для циклової економіки загроз та уразливостей для інформаційного менеджменту.***

***Доведено, що використовуючи ІТ-технології під час війни, в управлінні підприємством, велику роль має захист інформації. Інформація сьогодні — цінний ресурс, від якого залежить як функціонування підприємства в цілому, так і його конкурентоспроможність. Загроз безпеки інформаційних ресурсів підприємства багато — це і комп'ютерні віруси, які можуть знищити важливі дані, і промислове шпигунство з боку конкурентів переслідують своєю метою отримання незаконного доступу до інформації є комерційною таємницею, і багато іншого. Тому особливе місце набуває діяльність по захисту інформації, щодо забезпечення інформаційної безпеки***

***Здійснено класифікацію основних видів загроз й уразливостей для інформаційного менеджменту.***

**Introduction.** The key trend in the development of modern world civilization is the use of digital technologies. This is confirmed by the digital transformation of industry, logistics, the sales system, service, etc.

The purpose of the article is to identify the threats and vulnerabilities inherent in the cyclical economy for information management.

The results. Global policies and standards such as extended producer responsibility laws will improve visibility and traceability throughout the value chain and support the development of responsible technology device practices around the world. Using IT technologies during the war, information protection plays an important role in enterprise management. Information today is a valuable resource on which both the functioning of the enterprise as a whole and its competitiveness depend. There are many threats to the security of the company's information resources, including computer viruses that can destroy important data, industrial espionage by competitors pursuing illegal access to information that is a trade secret, and much more. That is why information protection activities, in order to ensure information security, take a special place.

Conclusions. The circular model of the economy is the opposite of the traditional, linear model. While the linear economy implies "take, make and dispose", the circular economy is to "take, make, recycle, restore, reuse, reduce waste, minimize costs, switch to renewable energy sources". The circular economy is inextricably linked to the formation of new business models focused on reducing the amount of resources used, implementing reuse or a closed cycle of production, restoration, redesign, recycling and recycling to ensure a long life cycle. There are many threats to the security of a company's information resources, including computer viruses that can destroy important data, industrial espionage by competitors who pursue illegal access to information that is a trade secret, and much more. Analyzing the importance of information support for the enterprise in making the right management decisions, it is worth noting that the further state, development, and future success of the enterprise depends on what the management decision will be.

*Ключові слова:* циркулярна економіка, інформаційний менеджмент, діджиталізація, загрози, уразливості.  
*Key words:* circular economy, information management, digitalization, threats, vulnerabilities.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Протягом 2010—2023 рр. ринок був насичений пристроями, що підтримують усі аспекти роботи та повсякденного життя. Результатом є ринок, схильний до падіння цін і коротких циклів інновацій. Поява хмари і великих об'ємів даних призвели до розширення технологічної інфраструктури, а саме великомасштабних центрів обробки даних. Потреби в інфраструктурі зростатимуть по мірі розвитку, наприклад, штучний інтелект (ШІ), буде вимагати більшої обчислювальної потужності, пам'яті та швидкості Інтернету. Паралельно бездротові мережі 5G нового покоління вимагають оновлення апаратного та програмного забезпечення глобальної мережевої інфраструктури.

Крім того, перехід до низьковуглецевої економіки в поєднанні з тенденціями для покращення досвіду користувача сприятиме зростанню обсягу електроніки, наприклад, як у розумних приладах, транспортних засобах, а також у виробництві вітрової та сонячної енергії.

Ключовою тенденцією розвитку сучасної світової цивілізації є застосування цифрових технологій. Підтвердженням цьому слугує цифрова трансформація промисловості, логістики, системи продаж, сервісу тощо. Експерти фінансового ринку прогнозують, що дохід економіки від проявів цифрової трансформації сягне у наступні 5 років до позначки — 30 трлн USD.

Разом з цим експерти стверджують, що такий стан справ вимагатиме суттєвої трансформації, власне, й інформаційно-телекомунікаційної індустрії. Більшою мірою це стосуватиметься автоматизованих систем (АС), включених в контури управління інформаційними та/або технологічними процесами (ІТП), а також інформаційними ресурсами (ІР), які в умовах кібернетичних втручань і загроз забезпечують необхідні послуги та/або сервіси. Негативними наслідками такої трансформації може бути виникнення нових ризиків для безпеки.

Таким чином, визначення цільового спрямування інформаційного менеджменту доцільно розглядати через формування інформаційного суспільства, яке відбувається з використанням інформаційних технологій.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню проблем формування та розвитку інформаційного менеджменту присвячені праці багатьох як закордонних так і вітчизняних науковців. О. Матвієнко, М. Цивін [3], Ф. Machlup [4], М. Дворнік [5], О. Повідайчик [6]. Однак, в умовах переходу від традиційної економіки до відновлювальної, формування інформаційного менеджменту потребує теоретико-методичного обґрунтування процесів впливу інформації на відтворення життєдіяльності суспільства.

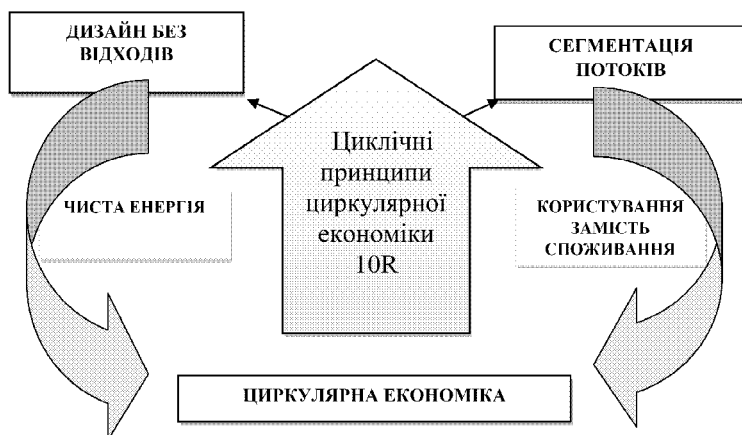


Рис. 1. Спрощена модель циркулярної економіки

Враховуючи мету зазначеного дослідження доцільно навести сутність інформаційного менеджменту. У сучасній науці управління існує безліч підходів до визначення цього поняття. Наведемо один з них. Так поняття "інформаційний менеджмент" визначає широкий спектр видів діяльності, пов'язаних з інформаційними ресурсами, управлінням інформаційними потоками, технологіями і управлінською діяльністю загалом [3, с. 27].

Зазначимо, що власне визначення терміну "інформаційний менеджмент" і досі перебуває у стадії наукових пошуків, хоча виокремилися певні підходи до його розуміння. Поняття "інформаційний менеджмент" вживається у таких значеннях:

1. Управління за допомогою інформації, тобто інформаційне управління (управлінська технологія).

2. Управління власне інформацією (управління інформаційними потоками та інформаційними ресурсами) для оптимізації роботи.

3. Управління процесами інформатизації, тобто управління інформаційною технологією (автоматизована технологія обробки інформації в певній предметній галузі).

Інформаційний менеджмент (ІМ) — це спеціальна область менеджменту, що виділилася як самостійний напрям в кінці 1970-х рр. Сфера інформаційного менеджменту — сукупність всіх видів інформації, необхідної для управління на всіх етапах життєвого циклу підприємства. При цьому визначається не тільки цінність і ефективність використання власне інформації (даних і знань), але і інших ресурсів підприємства, в тій чи іншій мірі входять в контакт з інформацією: технологічних, кадрових, фінансових і т.д. Починаючи з 1992 р. термін "інформаційне суспільство" стали вживати багато західних країн. Відповідно до визначення Єврокомісії, згідно з яким інформаційним називається суспільство, в якому діяльність людей здійснюється на основі послуг, наданих за допомогою інформаційних технологій і технологій зв'язку [6].

В інформаційному суспільстві панування сфери послуг, тобто науки, освіти, охорони здоров'я, культури призводить до створення умов для всебічного розвитку людини, її розумових і фізичних здібностей. Інформаційне суспільство — це вкладення капіталів в людину, оскільки її науковий, освітній і професійний рівень, а також її знання є джерелом суспільного прогресу. Уні-

кальність поняття інформаційного суспільства полягає не лише у тому, що воно носить глобальний характер, а ще й у тому, що воно пов'язане з множиною новітніх категорій: інформація, інформатизація, інформативність, віртуалізація, економіка знань, тощо [6].

### МЕТА СТАТТІ

Метою статті є виявлення притаманних для циклової економіки загроз та уразливостей для інформаційного менеджменту.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Пристрої інформаційних та комунікаційних технологій мають відносно короткий термін служби, оскільки споживачі прагнуть

легкого доступу до новітніх технологій за мінімально можливих витрат. На технологічних підприємствах сервери замінюються в середньому кожні три-п'ять років. Ця тенденція передчасної заміни існуючих продуктів на новіші моделі призводить до двох основних типів відходів.

По-перше, це витрачені життєві цикли. Через різке зростання попиту на останні технології, відмінно функціонуючі пристрої та обладнання часто замінюються. Хоча в середньому люди користуються смартфонами лише 22 місяці, потенційне використання цих пристроїв набагато довше (понад 5 років).

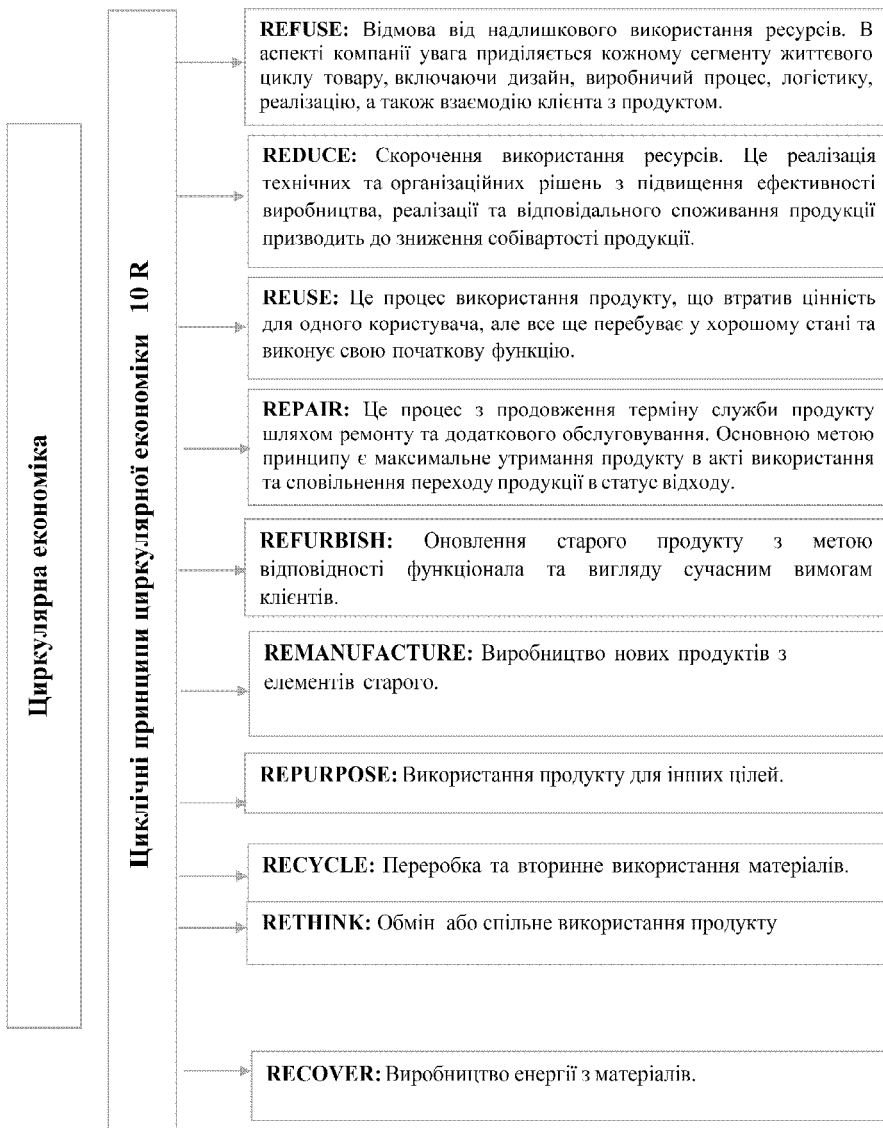
Другий тип відходів — це вбудована цінність. Більшість пристроїв інформаційно-комунікаційних технологій, технологічного обладнання підприємства та апаратного забезпечення мережевої інфраструктури містять цінні матеріали, з яких відновлюється максимум 20%. Цьогорічна вартість сировини в глобальних потоках електронних відходів оцінюється в 55 млрд євро.

Індустрія ІКТ має багато сфер можливостей, якими можна скористатися. Відновлення та повторне використання існуючих ІКТ-пристроїв ілюструє першу область можливостей.

Українське інформаційне суспільство та його інфраструктура, хоча і сформовані з урахуванням виділених об'єктів і суб'єктів, що склалися у світовій практиці цього процесу, але відображають соціально — економічні, політичні, культурні, ментальні, побутові та інші риси, притаманні Україні в її нинішньому стані. Ці риси мають зазнати великих змін, щоб перейти до рівня відносин справді інформаційного суспільства, що приводить до специфічних, суто українських шляхів, стратегій та заходів подальшого розвитку інформаційного суспільства.

Отже, циркулярна економіка, яку ще називають економікою замкненого циклу, — це нова модель економічного розвитку, що передбачає відновлення, повторне використання, раціональне споживання ресурсів і дозволяє створити додаткову цінність. Циркулярна економіка спрямована, насамперед, на збереження енергії, економічно чисте виробництво та споживання. Циркулярна модель економіки є протилежною традиційній, лінійній моделі. В той час, як лінійна економіка має на увазі "взяти, зробити і позбутися", економіка циркулярна полягає у тому, щоб "взяти, зробити, переробити, відновити, використати ще раз, знизити рівень відходів,





**Рис. 2. Циклічні принципи циркулярної економіки 10R**

Джерело: сформовано на основі джерела [8].

мінімізувати витрати, перейти до відновлюваних джерел енергії". Тобто економіка замкненого циклу передбачає формування нових підходів до економіки і зосереджується головним чином на тих продуктах і послугах, які дозволяють мінімізувати відходи і інші види забруднень (Рис. 1). Простежується чіткий зв'язок циркулярної економіки з Четвертою промисловою революцією (Революція 4.0, Індустрія 4.0) і, власне, вона має на меті зменшити негативний вплив людини на навколишнє середовище (зміни клімату, накопичення величезних обсягів відходів, виснаження природних ресурсів, деградацію стану довкілля і т. д.) [8; 10].

Що стосується 27 активних членів ЄС, то в контексті досягнення цілей сталого розвитку актуальність циркулярної економіки далі зростає. Від моменту першої згадки про "циркулярність" економіки минуло 30 років, проте лише після впровадження у ЄС її популярність стрімко зросла, а світові лідери поступово усвідомлюють її значущість для досягнення сталого розвитку. 11 березня 2020 р. Європейська Комісія ухвалила План дій щодо "циркулярної" економіки (Circular Economy Action Plan), що є важливою складовою порядку денного стратегії

Європейського "зеленого" курсу (European Green Deal). Метою даного Плану є скорочення споживання в ЄС та подвоєння повторного використання ресурсів у найближчі десятиліття, одночасно сприяючи економічному зростанню [8; 10]. Потрібно зазначити, що в 2018 р. Всесвітнім економічним форумом було значно розширено принципи економіки замкненого циклу і зараз ми маємо не 3R, а 10R — принципів (Рис. 2).

Прогнозовано, що попит на ІКТ-пристрої буде тільки зростати, ще більше скорочуючи ресурси та створюючи більших потоків електронних відходів. У відповідь компанії повинні звернути увагу на два ключові виклики.

По-перше, це збір після закінчення використання. Споживачі часто не віддають на переробку чи правильну утилізацію свої небажані ІКТ-пристрої після покупки новішої моделі. Рішенням будуть нові бізнес-моделі, які дозволять компаніям надавати доступ до продуктів, зберігаючи право власності, таким чином сприяючи контролю над поверненням після закінчення використання. Альтернатива — пропонувати клієнтам стимули для повернення продуктів.

Інша проблема — електронні відходи. Вартість переробки електронних відходів є відносно високою в розвинених країнах, що підвищує ризик

того, що пристрої потрапляють у менш розвинені країни без жодного управління щодо відповідного поводження після завершення використання. Технологія може забезпечити сприятливу економіку в галузі переробки.

Глобальна політика і такі стандарти, як закони про розширену відповідальність виробника, покращать видимість і відстежуваність у всьому ланцюжку створення вартості та підтримають розвиток відповідальних практик використання технологічних пристроїв у всьому світі.

Використовуючи ІТ-технології під час війни, в управлінні підприємством, велику роль має захист інформації. Інформація сьогодні — цінний ресурс, від якого залежить як функціонування підприємства в цілому, так і його конкурентоспроможність.

Загроз безпеки інформаційних ресурсів підприємства багато — це і комп'ютерні віруси, які можуть знищити важливі дані, і промислове шпигунство з боку конкурентів переслідують своєю метою отримання незаконного доступу до інформації є комерційною таємницею, і багато іншого. Тому особливе місце набуває діяльність

**Таблиця 1. Модель загроз автоматизованих систем управління підприємств**

№ з/п	Вид загрози	Джерело загрози	Спосіб реалізації	Наслідки		
				Конфіденційність	Цілісність	Доступність
<b>I. Загрози витоку (технічні канали)</b>						
<i>1. Загрози витоку акустичної (мовної) інформації</i>						
	Загрози застосування закладних передавальних пристроїв ("жучків"), направлених мікрофонів та стетоскопів	Персонал, Користувачі	Недостатній контроль	+		+
<i>2. Загрози витоку видової інформації</i>						
	Загрози порушення технології введення / виведення видової інформації. Копіювання вихідних документів, магнітних та інших носіїв інформації	Персонал, користувачі	Неуважність, недбалість, некомпетентність	+	+	+
<b>II. Загрози витоку інформації, що обробляється на АРМ</b>						
<i>1. Загрози, пов'язані з діями порушників доступу до інформації</i>						
	Тимчасова відсутність персоналу (хвороба, відрядження, відпустка, пандемія)	Персонал, користувачі	Сімейні обставини, епідемії, службова необхідність тощо		+	+
<i>2. Загрози, що виникають при завантаженні операційної системи</i>						
	Загрози, пов'язані з порушенням роботи (випадкове або навмисне) систем зв'язку, електроживлення, водо-/або теплопостачання, кондиціонування	Персонал, користувачі	Неуважність, недбалість, некомпетентність			+
	Загрози, пов'язані з руйнуванням або пошкодженням приміщень ( в. т. військові дії)	Персонал, користувачі, стихійні лиха	Стихійні лиха, кліматичні зміни, військові дії	+	+	+
<i>3. Загрози, що реалізуються після завантаження операційної системи</i>						
	Загрози використання недоліків програм, що реалізують мережеві сервіси (зокрема, відсутність контролю за переповненням буфера) на кшталт «вірусу Морріса»	Хакери	Некомпетентність		+	+
	Загрози віддаленого управління системою, що надаються прихованими компонентами («троянськими» програмами типу Back. Orifice	Хакери	Несанкціоноване підключення	+	+	+
<i>4. Загрози впровадження зловмисних програм</i>						
	Загрози застосування програмних вірусів (включення в ПЗ програмних закладок типу «бомби», «троянського коня» тощо)	Програми, Персонал, Користувачі	Використання неперевіреного ПЗ	+	+	+
<i>5. Загрози інформації із зовнішніх мереж</i>						
	Загрози перехоплення потоку даних, що передаються, якими обмінюються компоненти мережевої ОС	Персонал	Недостатній контроль		+	+
<i>6. Загрози виявлення паролів</i>						
	Загрози здійснення заходів, що можуть призвести до розголошення паролю адміністратора АСУ або до його втраги, тощо	Персонал, користувачі	Неуважність, недбалість, некомпетентність		+	+
<i>7. Загрози віддаленого запуску додатків</i>						
	Загрози віддаленого запуску програми шляхом використання можливостей віддаленого управління системою	Хакери Персонал, користувачі	Отримання доступу інформації та ресурсів АСУ		+	
<i>8. Загрози впровадження зловмисних програм</i>						
	Загрози застосування програм, що використовують не декларовані можливості програмного та програмно-апаратного забезпечення АСУ	Хакери	Пошкодження файлів	+		
	Загрози застосування програм, що генерують комп'ютерні віруси	Хакери	Знищення інформації		+	
	Загрози застосування програм, що виявляють уразливості засобів захисту інформації в АСУ	Хакери, Персонал	Викривлення інформації			

Джерело: створено на основі джерел [2; 9].

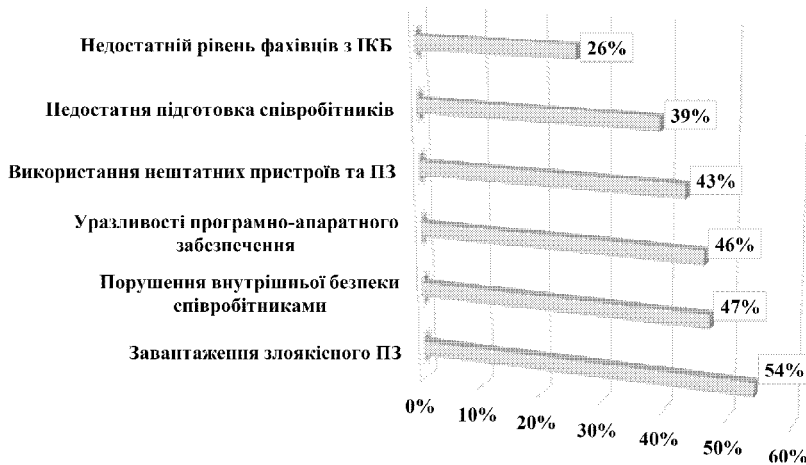
по захисту інформації, щодо забезпечення інформаційної безпеки (Табл. 1).

Мета захисту інформації — мінімізація втрат, викликаних порушенням цілісності або конфіденційності даних, а також їх недоступності для споживачів. Захист інформаційних даних необхідний всім компаніям: від невеликих фірм до великих корпорацій. Захисту підлягають не тільки комп'ютерні пристрої, а й усі технічні засоби, які мають контакт з інформаційними відомостями. Будь-яка інформація, що потрапила в руки злочинців, небезпечна. У зв'язку із цим, потрібно докласти

максимум зусиль для того, щоб забезпечити надійний рівень конфіденційності ІТ-систем. Сьогодні не існує універсальної методики забезпечення захисту, яка надавала б 100% гарантію безпеки. Відповідно, інформаційна система захисту потребує постійного вдосконалення і покращення. Адже, хакери і злочинні елементи безперервно вдосконалюють власні методики злому і несанкціонованого проникнення [7].

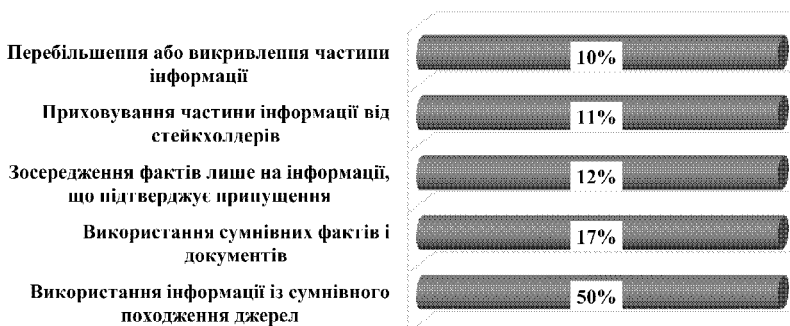
Важливу та ключову роль у процесі функціонування бізнес-структур останнім часом відіграє Всесвітня мережа Internet, що часто сприяє тому, що вони стають об'єктами деструктивних антропогенно-техногенних впливів, серед яких найбільшу шкоду за твердженням фахівців організації CERT (Computer Emergency Response Team) надають наступні: недостатній рівень фахівців з ІКБ; недостатня підготовка співробітників; використання нештатних пристроїв та програмного забезпечення; уразливість програмно-апаратного забезпечення; порушення внутрішньої безпеки співробітниками; завантаження зловмисного програмного забезпечення. Слід зазначити, що загрози, як можливі небезпечні прояви певної дії, яка спрямована проти об'єкта захисту та реалізується через його уразливість. Уразливість — це будь-яка характеристика або властивість, використання якої порушником може привести до порушення безпеки інформації (Рис. 3).

Останнім часом значного поширення набуло таке явище, як фальшива інформація. Наприклад, це — новини, сторінки в соціальних мережах, підроблені під рейтингові сайти, за допомогою яких певні групи людей або окремі особи привертають увагу суспільства до недостовірних подій некоректним шляхом [1]. Подібна інформація, зокрема, недостовірна, розповсюджуються з великою швидкістю, поступово поповнюючись новими подробицями, які є реакцією індивідумів (резонансна інформація може довго висвітлюватись і навіть сприяти створенню нових груп). Можливості інформаційного простору дають змо-



**Рис. 3. Перелік найбільш небезпечних загроз і уразливостей для бізнесу**

Джерело: [9].



**Рис. 4. Недостовірні інформації в управлінні. Способи потрапляння**

Джерело: [9].

гу створювати псевдореальних осіб, наділяючи їх вигаданою історією, яких індивідууми вважатимуть цілком реальними. Вкидаючи фальшиву інформацію в інформаційний простір, її автори враховують таку особливість мережі Інтернет, як анонімність, можливість множинної дії. Фальшиві матеріали можуть одночасно просуватися через велику кількість сайтів, форумів, блогів, гостьових книг. При цьому у користувачів, які зустрічають одну й ту саму інформацію в різних місцях, складається враження, що вона є достовірною. Розглянемо інші шляхи появи в ресурсах Інтернету недостовірних матеріалів, якими в свою чергу, можуть користуватись менеджери для прийняття неефективних управлінських рішень. Одними з перших на сьогодні, як правило, нову інформацію подають інформаційні агенції. Вона є короткою за змістом, без оцінок і прогнозів. Але ЗМІ, готуючи на її базі свої матеріали, змінюють акценти, подають новини в різному контексті. Тому одне й те саме повідомлення з різних джерел інформації сприйматиметься по-різному. Це можна пояснити тим, що: — ЗМІ працюють з різною аудиторією, тому форма подання матеріалів відрізняється (теоретична версія); — напрями інтерпретації матеріалу визначають власники та спонсори видань (прагматична версія). Зважаючи на те, що достовірність інформації залежить від самих видань, аналітикам слід звертати увагу на першоджерело, уважно вивчати факти, які лежать в основі інформації, ре-

тельно перевіряти сумнівні відомості. Недостовірною (через неможливість її перевірити) дослідник має вважати інформацію, що надходить до інформаційного простору з "конфіденційних", навіть якщо матеріал містить посилання на організацію, яку представляє "джерело".

Наявність новітніх технологій, програмних комплексів, телекомунікаційного та оргтехніки позитивно впливає на якість управлінської роботи, однак варто розуміти, що обсяг коштів, витрачених на автоматизацію розробки управлінського рішення, не повинен перевищувати можливий дохід від впровадження такої системи. Основою інформаційної допомоги є автоматизація процесів прийняття управлінських рішень інформаційні системи. Відсутність в Україні належного нормативно-правового регулювання діяльності як самих інтернет-ресурсів, які поширюють відповідний контент, так і діяльності журналістів /авторів /блогерів, що публікуються на цих сайтах, призводить до численних зловживань з боку недобросовісних користувачів та до порушення особистих прав, немайнові права фізичних та юридичних осіб.

## ВИСНОВКИ

1. Циркулярна економіка, яку ще називають економікою замкненого циклу, — це нова модель економічного розвитку, що

передбачає відновлення, повторне використання, раціональне споживання ресурсів і дозволяє створити додаткову цінність. Циркулярна економіка спрямована, насамперед, на збереження енергії, економічно чисте виробництво та споживання. Циркулярна модель економіки є протилежною традиційній, лінійній моделі. В той час, як лінійна економіка має на увазі "взяти, зробити і позбутися", економіка циркулярна полягає у тому, щоб "взяти, зробити, переробити, відновити, використати ще раз, знизити рівень відходів, мінімізувати витрати, перейти до відновлюваних джерел енергії".

2. Циркулярна економіка невід'ємно пов'язана з формуванням нових бізнес-моделей, що орієнтовані на зменшення кількості використовуваних ресурсів, впровадження повторного використання або замкнутого циклу виробництва, відновлення, редизайну, рециклінгу та вторинній переробці для забезпечення тривалого життєвого циклу.

3. Визначення "інформаційний менеджмент" вживається в таких значеннях: як управління довідковою інформацією, тобто інформаційне управління (технологія управління); як управлінська актуальна інформація (управління інформаційними потоками та інформаційними ресурсами) для оптимізації робіт; як інформатизація процесів управління, тобто управлінська інформаційна технологія (автоматизована технологія обробки інформації в певній предметній галузі).

4. Існує багато загроз безпеці інформаційних ресурсів компанії, включаючи комп'ютерні віруси, які можуть знищити важливі дані, промислове шпигунство з боку конкурентів, які переслідують незаконний доступ до інформації, яка є комерційною таємницею, і багато іншого. Аналізуючи важливість інформаційної підтримки підприємства в прийнятті правильних управлінських рішень, варто зазначити, що від того, яким буде управлінське рішення, залежить подальший стан, розвиток, успіх у майбутньому підприємства. Важливою умовою прийняття успішного рішення є актуальність і точність використовуваної інформації про стан підприємства. Широка різноманітність продуктів, які з часом продовжують прогресувати у своїх можливостях, створених з метою використання спеціальних завдань або навіть їх модулів, дозволяє звести до мінімуму ймовірність виникнення несприятливого "сценарію", оскільки максимально знизити ризики та підвищити ефективність всього процесу цілепокладання та прийняття рішень.

## Література:

1. Гриник, О., Сисоєва, І. (2022). Економічна безпека України: соціальний аспект. *Економіка та суспільство*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-70>
2. Y. Dreis, I. Lozova, A. Biskupskyi, L. Kuzmenko, Ali, T. Al-Khwalde, A. Korchenko. A tuple model for estimating the consequences of personal data leakage in automated systems. VIII International conference of students, PHD-students and young scientists "Engineer of XXI Century" // Processing, transmission and security of information. — Bielsku-Bialej: NATH, 2018. Vol.2. — P. 41—50. ISBN: 978-83-65182-94-4.
3. Matviienko, O. and Tsyvin, M. (2017), "Information management as the basis for the conceptualization of the model of a specialist in information business", *Visnyk Knyzhkovoї palaty*, vol. 4, pp. 27—30.
4. Machlup, F. (2000), "Production and Distribution of Knowledge in the United States", Princeton, 457 p.
5. Dvornik, M. O (2013), "The essence and problems of the development of the information society in Ukraine", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol 4, available at: [http://basicgroup.com.ua/press\\_centre\\_publications\\_information\\_society\\_development\\_in\\_ukraine](http://basicgroup.com.ua/press_centre_publications_information_society_development_in_ukraine)
6. Povidajchuk, O. (2009), "Information culture of the person: socio-philosophical analysis of the concept", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Serii: Politolohiia, sotsiologiia, filosofiia*, vol. 11, pp. 189-19.
7. Електронний ресурс: <https://datami.ua/informatsijna-bezpeka-vidi-zagroz-i-metodi-yih-usunennya/>
8. Нова політика ЄС з "циркулярної" економіки: можливості для України. 2020. URL: [https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2020/09/dixi\\_pb\\_circular-economy\\_ukr\\_full\\_3.pdf](https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2020/09/dixi_pb_circular-economy_ukr_full_3.pdf)
9. Sysoieva I., Pohrishchuk B., Pukas A., Tsikhanovska O., Vatslavskyi O. and Sydorovych O., "Information Management Technology as a Tool for Making Effective Management Decisions," 2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Wroclaw, Poland, 2023, pp. 191—195, doi: 10.1109/ACIT58437.2023.10275328.
10. Сисоєва І.М., Роледерс В.В., Погріщук О.Б. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах становлення циркулярної економіки: реалії ведення бізнесу в умовах війни. *Інвестиції: практика та досвід*, № 23 (2022) <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue/view/45>
11. Сисоєва, І. "Особливості аудиту облікової політики підприємств." *Галицький економічний вісник*. — 2007. — Вип 4.15 (2007): 188—192.

## References:

1. Hrynyk, O. and Sysoieva, I. (2022), "Economic security of Ukraine: social aspect", *Ekonomika ta suspil'stvo*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-70>
2. Dreis, Y. Lozova, I. Biskupskyi, A. Kuzmenko, L. Al-Khwalde, Ali.T. and Korchenko, A. (2018), "A tuple model for estimating the consequences of personal data leakage in automated systems", VIII International conference of students, PHD-students and young scientists "Engineer of XXI Century". Processing, transmission and security of information, NATH, Bielsku-Bialej, vol. 2, pp. 41—50.
3. Matviienko, O. and Tsyvin, M. (2017), "Information management as the basis for the conceptualization of the model of a specialist in information business", *Visnyk Knyzhkovoї palaty*, vol. 4, pp. 27—30.
4. Machlup, F. (2000), *Production and Distribution of Knowledge in the United States*, Princeton, USA.
5. Dvornik, M.O. (2013), "The essence and problems of the development of the information society in Ukraine", *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol 4, available at: [http://basicgroup.com.ua/press\\_centre\\_publications\\_information\\_society\\_development\\_in\\_ukraine](http://basicgroup.com.ua/press_centre_publications_information_society_development_in_ukraine) (Accessed 25 Oct 2023).
6. Povidajchuk, O. (2009), "Information culture of the person: socio-philosophical analysis of the concept", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Serii: Politolohiia, sotsiologiia, filosofiia*, vol. 11, pp. 189-19.
7. Datami (2022), "Information security: types of threats and methods of their elimination", available at: <https://datami.ua/informatsijna-bezpeka-vidi-zagroz-i-metodi-yih-usunennya/> (Accessed 25 Oct 2023).
8. DiXi Group (2020), "New EU policy on the "circular" economy: opportunities for Ukraine", available at: [https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2020/09/dixi\\_pb\\_circular-economy\\_ukr\\_full\\_3.pdf](https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2020/09/dixi_pb_circular-economy_ukr_full_3.pdf) (Accessed 25 Oct 2023).
9. Sysoieva, I. Pohrishchuk, B. Pukas, A. Tsikhanovska, O. Vatslavskyi, O. and Sydorovych, O. (2023), "Information Management Technology as a Tool for Making Effective Management Decisions", 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Wroclaw, Poland, pp. 191—195, doi: 10.1109/ACIT58437.2023.10275328.
10. Sysoieva, I.M. Roleders, V.V. and Pohrishchuk, O.B. (2022), "Social responsibility of business in the conditions of the formation of a circular economy: the realities of doing business in the conditions of war", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 23, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue/view/45> (Accessed 25 Oct 2023).
11. Sysoieva, I. (2007), "Peculiarities of auditing the accounting policy of enterprises", *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 4.15, pp. 188—192.

*Стаття надійшла до редакції 08.11.2023 р.*

УДК 330.47:004

*Т. В. Харчук,  
д. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту і економіки спорту, \*  
*Національний університет фізичного виховання і спорту України, м. Київ, Україна*  
*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6842-3478>*

*В. І. Ткаченко,  
доктор філософії з менеджменту,  
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна*  
*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2439-5903>*

*Н. Е. Ткаченко,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу,  
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Київ, Україна*  
*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7709-1535>*

*Т. І. Паустовська,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами,  
Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг, Україна*  
*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7130-7163>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.53

## СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

*T. Kharchuk,  
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Sports Management and Economics Department,  
National University of Ukraine on Physical Education and Sport, Kyiv, Ukraine*

*V. Tkachenko,  
PhD in Management, Poltava State Agrarian University, Ukraine, Poltava*

*N. Tkachenko,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Public Administration, Management and Marketing, “  
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Kiev, Ukraine*

*T. Paustovska,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economics, Organization  
and Enterprise Management, Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, Ukraine*

## SCENARIOS FOR THE DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL POTENTIAL AND PERSONNEL SECURITY IN THE SYSTEM OF INNOVATIVE BUSINESS MANAGEMENT IN THE MINDS OF DIGITALIZATION

**В статті визначено сценарії розвитку інтелектуального потенціалу та кадрової безпеки в системі інноваційного управління підприємством в умовах диджиталізації. Узагальнені дослідження інтегрального взаємозв'язку інтелектуального потенціалу та кадрової безпеки з іншими підсистемами сучасного підприємства. Акцентовано увагу на тому, що підприємство не можна вважати ефективним або абсолютно захищеним, якщо певний час була порушена сигнаторика імпульсів, а вже після настання наслідків і гістерезису системи управління підприємством почали застосовуватися концентровані інструменти адаптації, оскільки з точки зору управління,**

небезпека знижує керованість. Обґрунтовано, що в сучасному періоді криз і біфуркацій при постійній зміні не тільки модусів, а й атрибутів систем управління, популяризації нетрадиційних форм зайнятості та необхідності елімінування кадрових ризиків є необхідність виділення інтелектуального потенціалу та кадрової безпеки підприємства в окрему сферу, яка забезпечуватиме ефективний захист на всіх етапах його функціонування. Визначені предмет і ціль інтелектуального потенціалу та кадрової безпеки з урахуванням можливих опортуністичних настроїв. Управління інтелектуального потенціалу та кадровою безпекою розглядається авторами не як процес пасивного очікування нестандартних негативних ситуацій, а як процес нестандартної систематичної роботи з наявними кадрами щодо розкриття їх потенціалу, попередження негативного впливу їх та на них третіх осіб й обставин, а також пошук потенційно необхідних кадрів, що можуть збалансувати кадрову складову системи управління підприємством. На основі систематизації існуючих підходів дано визначення інтелектуального потенціалу та кадрової безпеки підприємства як сукупності умов і факторів підприємства, які створюють безпеку життєво важливим інтересам учасників соціально-трудова відносин, сприяють ефективному та гармонійному розвитку людських ресурсів.

*The article defines scenarios for the development of intellectual potential and personnel security in the system of innovative management of the enterprise in conditions of digitalization. Generalized studies of the integral relationship of intellectual potential and personnel security with other subsystems of a modern enterprise. Attention is focused on the fact that the enterprise cannot be considered effective or completely protected if the signature of impulses was violated for a certain time, and already after the onset of consequences and hysteresis of the enterprise management system, concentrated adaptation tools began to be applied, since from the point of view of management, danger reduces controllability. It is substantiated that in the modern period of crises and bifurcations, with the constant change of not only the modes, but also the attributes of management systems, the popularization of non-traditional forms of employment and the need to eliminate personnel risks, there is a need to allocate the intellectual potential and personnel security of the enterprise to a separate sphere that will provide effective protection for all stages of its functioning. The subject and purpose of intellectual potential and personnel security are defined, taking into account possible opportunistic attitudes. Management of intellectual potential and personnel security is considered by the authors not as a process of passively waiting for non-standard negative situations, but as a process of non-standard systematic work with existing personnel to reveal their potential, prevention of negative impact on them and third parties and circumstances, as well as search for potentially necessary personnel, that can balance the personnel component of the enterprise management system. Based on the systematization of existing approaches, the definition of the intellectual potential and personnel security of the enterprise is given as a set of conditions and factors of the enterprise that create security for the vital interests of participants in social and labor relations, contribute to the effective and harmonious development of human resources.*

*Ключові слова: сценарії розвитку, інтелектуальний потенціал, кадрова безпека, система, інноваційне управління підприємством, диджиталізація.*

*Key words: development scenarios, intellectual potential, human resources, system, innovative business management, digitalization.*

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

В сучасних умовах господарювання головною метою забезпечення економічної безпеки підприємства є досягнення максимальної стабільності функціонування, а також створення основи та актуальних перспектив зро-

стання для досягнення бізнес-цілей, незалежно від об'єктивних і суб'єктивних факторів (загроз, негативних впливів, факторів ризику тощо) на відповідній стадії життєвого циклу. Особливо актуальним є питання сценаріїв розвитку інтелектуального потенціалу та кадрової безпеки в системі інноваційного управління підприємством в умовах диджиталізації. Дані факти актуалізують тему дослідження.

## **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**

Безпека в перекладі з грецької означає "володіти ситуацією". Сучасні дослідники виокремлюють різні характерні ознаки цього явища, зокрема стан, захист, здатність, властивість, мету, заходи, дії, рівень та ін. Безпека має два виміри. Негативний вимір окреслює небезпеку, ризику, загрози і т. д. Позитивний — можливості, інтереси, прибуток тощо [2]. В спеціальній літературі наведено визначення безпеки як режиму, при якому кожен суб'єкт знаходиться в статусі надійної захищеності і не підлягає негативному впливу будь-яких факторів [9]. Але ж виникає питання щодо однозначності даного режиму для різних суб'єктів господарювання, до того ж тривалість даного режиму знов-таки викликає сумніви і є різною, в залежності від локації підприємства, соціально-економічних, політичних, а іноді епідеміологічних і військових умов, життєвого циклу підприємства тощо. Деякі вчені розглядають безпеку в іншому ракурсі: як міру опору або захисту від шкоди. Це стосується будь-якого вразливого і цінного активу, наприклад, людини, житла, громади, нації чи організації [6]. Знов-таки не можемо повністю з цим погодитися, тому що підприємство не можна вважати ефективним, або абсолютно захищеним, якщо певний час була порушена сигнаторика імпульсів (тобто його спеціалісти невчасно зреагували на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ, або невірно їх трактували), а вже після настання наслідків і гістерезису системи управління підприємством почали застосовуватися концентровані інструменти адаптації.

Слід зазначити, що необхідно розрізняти небезпеку та загрозу. Остання представляє з себе реальну можливість впливу дії навмисного чи ненавмисного характеру, що порушує стійкість функціонування підприємства, наносить матеріальної та нематеріальної шкоди, призводить до відхилень від стратегії [19]. Загроза носить адресний, конкретний характер, має виражену спрямованість (наприклад, нанесення збитків). Тоді як ризик завжди передбачає ймовірнісний характер результату, який може бути як негативним, так і позитивним [4]. Звідси економічну безпеку можна сприймати як рівень захищеності від загроз, як економічну стійкість та стабільність економічної системи [7]. Дана безсистемність досліджень потребує його чіткого узагальнення.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою статті є дослідити сценарії розвитку інтелектуального потенціалу та кадрової безпеки в системі інноваційного управління підприємством в умовах діджиталізації.

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

Оскільки безпека може бути на макро-, мезо- та мікрорівнях, то остання якраз і буде формувати безпеку

підприємства. При цьому необхідно наголосити на базисі цінності, що змінюється в залежності від фази життєвого циклу підприємства, стану та сили впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, тобто всі процеси мають бути скориговані з урахуванням темпоральної теорії.

Тоді логічно, що економічна безпека підприємства — це процес захисту та рівень захищеності підприємства від загроз та економічна стійкість підприємства, оскільки, комплекс дій, спрямованих на досягнення рівня захищеності, не менш важливий за результат цього процесу [7]. В залежності від опортуністичної поведінки серед працівників і ззовні, економічна безпека підприємства може розглядатися як внутрішній стан ресурсів підприємства, що забезпечує їх ефективне використання для стабільності діяльності та поступального розвитку, дозволяє усувати загрози, гармонізувати економічні інтереси з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища. Не можемо повністю погодитися з тим, що економічна безпека повинна досліджуватися крізь призму внутрішніх властивостей підприємства протистояти загрозам економічного характеру [9]. Адже, крім атрибутивної моделі підприємства, є модусна модель, тобто притаманна йому в деяких станах, наприклад, в період криз та бифуркацій, при цьому не можна забувати про післядію, або гістерезис системи та урахування темпорального чинника.

Тож, об'єктом адаптивної системи економічної безпеки є стійкий економічний стан підприємства нині та в майбутньому. Те, на що спрямовуються зусилля із гарантування економічної безпеки, фактично і є об'єктом захисту, тобто керованою підсистемою [2].

Управління економічною безпекою підприємства — це цілеспрямований безперервний процес реалізації управлінських рішень, спрямований на гарантування стану захищеності підприємства від деструктивних чинників (загроз, ризиків, небезпек — внутрішніх та зовнішніх), що виявляється у ефективному застосуванні наявних ресурсів, стійкому розвитку, наявності конкурентних переваг, розумному узгодженню економічних інтересів з інтересами пов'язаних економічних агентів зовнішнього середовища та повній реалізації економічного потенціалу [2]. При цьому будь-який потенціал пов'язаний не просто із кадрами, а з людьми, що не є ідеальними (не дуже розумними і не дуже чесними) і мають між собою тертя.

Відповідно, за теорією Коуза, вперше в історії господарській і технологічній прогрес виявляється вже не стільки у нарощуванні обсягів виробництва чи вдосконаленні продукції, скільки у мінливому розвитку потенціалу людини, її ставленні до самої себе і свого місця в навколишньому світі. За цих умов однією з домінуючих стає проблематика управління персоналом, а відтак, і кадрової безпеки, що є складовою економічної безпеки [4].

Доцільно кадрову безпеку разом із безпекою кадрів агрегувати в соціально-трудова безпеку [3], через що тоді кадрова безпека підприємства — це сукупність засобів (інструментарію), за допомогою яких адміністрація підприємства сприяє захисту власного бізнесу та його інтересів від свідомих чи несвідомих дій персоналу, що зумовлюють деструктивний вплив на його гос-



подарську діяльність. Під поняттям "безпека кадрів підприємства" запропоновано розуміти процес створення адміністрацією суб'єкта господарювання безпечних та комфортних умов праці, які дають змогу найманим працівникам максимально використовувати свій потенціал, забезпечують зростання та розвиток творчих здібностей особистості [3].

Серед науковців немає єдиної думки щодо даного агрегату. Так, К. С. Фень вважає, що більш доцільно розглядати безпеку менеджменту й кадрів [5]. На думку Б. С. Дуб необхідно виділяти кадровий функціональний складник економічної безпеки, в т. ч. інтелектуальний, соціальний, морально-психологічний, безпека праці / трудовий [1, с. 43]. Ярославський А. О. взагалі агрегує інтелектуальну й кадрову складові економічної безпеки підприємств, що мають за ціль збереження та розвиток інтелектуального потенціалу; ефективне управління персоналом [5]. Ареф'єва О. В. та Кузенко Т. Б. виділяють таку складову як безпека праці, хоча її зміст трактують як поняття кадрової складової [5]. При цьому більшість даних авторів сходяться на думі, що сутність кадрової безпеки доцільно розглядати залежно від цілей і завдань менеджменту підприємства, а потенційна загроза кадрової безпеки — претенденти на посаду, а також вже працюючі співробітники.

Не можемо погодитися, що суб'єктом ухвалення рішень про формування і впровадження системи кадрової безпеки є керівництво підприємства [9], адже знов-таки у відповідності до теореми Коуза, він може переслідувати особисті, а не організаційні цілі. Тобто керівництво підприємства теж може нести загрози і є необхідність до суб'єктів в першу чергу відносити його власників, звідси — предмет кадрової безпеки: інтереси найманого персоналу й інтереси організації.

Кадрова безпека є складовою функціональною підсистемою системи економічної безпеки підприємства, спрямованою на запобігання негативним впливам та досягнення і підтримку рівня захищеності системи економічної безпеки підприємства від ризиків та загроз, пов'язаних із персоналом. Кадрова безпека займає визначальне місце щодо інших складових функціональною підсистемою системи економічної безпеки підприємства, оскільки її об'єктом є персонал, який є первинним у будь-якій складовій [7]. Як наслідок, завдання кадрової безпеки: підвищення продуктивності праці персоналу; збереження провідних кадрів на підприємстві; збереження і розвиток кадрового потенціалу; захист прав від можливих протиправних дій працівників [7].

Теоретичні підходи з архітектоники та тезаурусу кадрової безпеки в системі управління підприємством стали об'єктом вивчення вітчизняних та зарубіжних авторів, проте, аналіз теорії і практики кадрової безпеки вказує, що в системі управління вітчизняних підприємств її забезпечення проводиться не завжди ефективно, головним чином через те, що не створена повноцінна науково-методична та інформаційна база в цій галузі управління, відсутній ефективний досвід застосування адекватного вимогам часу інструментарію адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Окрім того, інтелектуальний потенціал та кадрова безпека в умовах диджиталізації є однією з найбільш дуалістичних елементів безпеки підприємства, оскільки персонал одно-

часно є і об'єктом загроз, і суб'єктом їх виникнення. Вищезазначене обумовлює наявність різноманіття визначень поняття "кадрова безпека" і актуальність тезаурусу цього поняття.

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

Узагальнені дослідження інтегрального взаємозв'язку кадрової безпеки з іншими підсистемами сучасного підприємства. Акцентовано увагу на тому, що підприємство не можна вважати ефективним або абсолютно захищеним, якщо певний час була порушена сигнатурна імпульсів, а вже після настання наслідків і гістерезису системи управління підприємством почали застосовуватися концентровані інструменти адаптації, оскільки з точки зору управління, небезпека знижує керуваність. Обґрунтовано, що в сучасному періоді криз і біфуркацій при постійній зміні не тільки модусів, а й атрибутів систем управління, популяризації нетрадиційних форм зайнятості та необхідності елімінування кадрових ризиків є необхідність виділення кадрової безпеки підприємства в окрему сферу, яка забезпечуватиме ефективний захист на всіх етапах його функціонування. Визначені предмет і ціль кадрової безпеки з урахуванням можливих опортуністичних настроїв. Управління кадровою безпекою розглядається автором не як процес пасивного очікування нестандартних негативних ситуацій, а як процес нестандартної систематичної роботи з наявними кадрами щодо розкриття їх потенціалу, попередження негативного впливу їх та на них третіх осіб й обставин, а також пошук потенційно необхідних кадрів, що можуть збалансувати кадрову складову системи управління підприємством. На основі систематизації існуючих підходів дано визначення кадрової безпеки підприємства як сукупності умов і факторів підприємства, які створюють безпеку життєво важливим інтересам учасників соціально-трудових відносин, сприяють ефективному та гармонійному розвитку людських ресурсів.

### Література:

1. Дуб Б. С. Розвиток системи економічної безпеки агрохолдингів. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) зі спеціальності 21.04.02 "Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності". Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК". Черкаси, Київ, 2021. 356 с.
2. Орлова-Курилова О. В. Теоретико-методичні аспекти управління персоналом інноваційного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Вип. 19, Ч. 2. С. 86—91.
3. Орлова-Курилова О. В., Таран-Лала О. М., Іванова Л. С., Сафронська І. М., Кондріков І. Д. Моделі управління змінами споживчих переваг та інноваційним підприємництвом в умовах глобалізації: формування інституціональної системи цільової стратегії державної політики. Агросвіт. 2021. № 20. С. 8—13.
4. Паустовська Т., Бондарчук О. Еволюційний шлях зміни ролі людини в розвитку суспільного виробництва

ва. Економіка та суспільство. 2022. № 40. ULR: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1475> (дата звернення: 28.10.2023).

5. Ткаченко В. І. Кадрова безпека в системі управління підприємством агропродовольчої сфери. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 "Менеджмент". Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2023. 312 с.

6. Харчук Т. В. Етимологічні та правові засади тлумачення сутності конкуренції. Галицький економічний вісник. 2016. № 2 (51). С. 61—69.

7. Lozhachevska O., Navrotska T., Melnyk O., Kapinus L., Zos-Kior M., Hnatenko I. Management of the logistical and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. *Laplace In Review*. 2021. № 7 (3). pp. 315—323.

8. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos-Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. vol. 36. pp. 192—198.

9. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. № 43 (3). pp. 403—414.

10. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariyev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. vol. 36. pp. 199—205.

#### References:

1. Dub, B. S. (2021), "Development of the system of economic security of agricultural holdings", Abstract of Ph.D. dissertation, Economic security of subjects of economic activity, KROC University of Economics and Law, Kyiv, Ukraine

2. Orlova-Kurilova, O. (2016), "Theoretical and methodological aspects of personnel management of an innovative enterprise", *Naukovyy visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 19.2, pp. 86—91.

3. Orlova-Kurilova, O., Taran-Lala, O., Ivanova, L., Safronska, I. and Kondrikov, I. (2021), "Models of management of changes in consumer preferences and innovative entrepreneurship in the conditions of globalization: formation of an institutional system of a target strategy of state policy", *Ahrosvit*, vol. 20, pp. 8—13.

4. Paustovska, T. and Bondarchuk, O. (2022), "The evolutionary path of changing the role of man in the development of social production", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 40, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1475> (Accessed 28.10.2023).

5. Tkachenko, V. I. (2023), "Personnel security in the management system of an agro-food enterprise", Abstract

of Ph.D. dissertation, Management, Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine.

6. Kharchuk, T. (2016), "Etymological and legal foundations of interpretation of the essence of competition", *Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk*, vol. 51, no. 2, pp. 61—69.

7. Lozhachevska, O., Navrotska, T., Melnyk, O., Kapinus, L. and Zos-Kior, M. (2021), "Hnatenko I. Management of the logistical and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market", *Laplace In Review*, vol. 7 (3), pp. 315—323.

8. Mayovets, Y., Vdovenko, N., Shevchuk, H., Zos-Kior, M. and Hnatenko, I. (2021), "Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19", *Journal of Hygienic Engineering and Design*, vol. 36, pp. 192—198.

9. Mykhailichenko, M., Lozhachevska, O., Smagin, V., Krasnoshtan, O., Zos-Kior, M. and Hnatenko, I. (2021), "Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization", *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 43 (3), pp. 403—414.

10. Rossokha, V., Mykhaylov, S., Bolshaia, O., Diukariyev, D., Galtsova, O., Trokhymets, O., Ilin, V., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., and Rubezhanska, V. (2021), "Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition", *Journal of Hygienic Engineering and Design*, vol. 36, pp. 199—205.

*Стаття надійшла до редакції 04.11.2023 р.*

<https://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)

viber: +38 050 3820663

Б. Ю. Кишакевич,

д. е. н., професор, професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,  
Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5721-8543>

Б. Т. Демедюк,

аспірант, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6259-7357>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.58

# ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В КРАЇНАХ ЄВРОПИ

В. Kyshakevych,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of External Economic and Foreign Affairs, National University "Lviv Polytechnic"

В. Demedyuk,

Postgraduate student, Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

## PROBLEMS AND PROSPECTS OF THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN EUROPEAN COUNTRIES

*У статті проаналізовано головні виклики та перспективи подальшого розвитку малого та середнього бізнесу в країнах Європи. Відзначено, що пріоритетним напрямком розвитку МСП повинна стати цифрова трансформація та інвестування в ресурси, необхідні для ефективного впровадження цифрових рішень. Наведено аргументи щодо можливості використання аутсорсингу цифрових послуг сторонніми постачальниками, які можуть надати необхідну експертизу за нижчою ціною. Показано, що МСП в Європі стикаються з рядом викликів у зв'язку з сучасними глобальними та регіональними тенденціями. До таких викликів було віднесено: проблеми доступу до кредитів та інших джерел фінансування, що стримує їх зростання МСП; тягар бюрократії; зі зростанням глобалізації МСП повинні конкурувати не тільки на місцевому рівні, а й на міжнародному ринку; економічна та політична нестабільність у деяких регіонах та інші глобальні виклики; відставання у впровадженні цифрових технологій.*

*The article analyzes the main challenges and prospects for the further development of small and medium-sized businesses in European countries. While quick and significant support from European governments has helped protect small businesses from the economic impact of the pandemic, new threats have emerged following Russia's unprovoked aggression against Ukraine. It was noted that digital transformation and investment in the necessary resources for the effective implementation of digital solutions should become a priority direction of SME development. Arguments are made for the possibility of outsourcing digital services to third-party providers who can provide the necessary expertise at a lower cost. It was underlined that the prospects for the development of SMEs in*

**European countries include: intensive development and adoption of digital technologies, which will give SMEs the opportunity to optimize their processes, expand markets and compete with larger players; the European Green Course, which enables SMEs to develop environmentally friendly solutions, goods and services, meeting the demand for sustainable production; numerous funding programs that the European Union offers to train and support SMEs and that will contribute to their development and innovation. It was stressed that SMEs in Europe face a number of challenges in connection with current global and regional trends: many SMEs face problems of access to credit and other sources of financing, which restrains their growth; although the EU is trying to simplify regulation for SMEs, some businesses are still burdened by red tape; with the growth of globalization, SMEs must compete not only at the local level, but also on the international market; economic fluctuations, political instability in some regions and other global challenges may affect SMEs in Europe; lagging in the implementation of digital technologies. We concluded that digital transformation and investment in the necessary resources for the effective implementation of digital solutions should become a priority for SMEs. They should also consider outsourcing digital services to third-party providers who can provide the necessary expertise at a lower cost.**

*Ключові слова: малі та середні підприємства, цифровізація економіки, МСП, проблеми та перспективи, країни Європи, малий та середній бізнес.*

*Key words: small and medium-sized enterprises, digitalization of the economy, SMEs, problems and prospects, European countries, small and medium-sized businesses.*

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

За останні кілька років світова економіка пережила низку глибоких потрясінь, які помітно вплинули на МСП та підприємців. Хоча швидка та значна підтримка з боку урядів допомогла захистити малий бізнес від економічного впливу пандемії, після неспровокованої агресії Росії проти України з'явилися нові загрози. Зростання геополітичної напруженості та глобальних фінансових ризиків, висока інфляція, жорсткіша монетарна та фіскальна політика, напруга у фінансовому секторі, нестача робочої сили, торговельні бар'єри та уповільнення інтеграції в глобальні ланцюги створення вартості — все це ускладнює економічне середовище, у якому функціонують МСП країн Європи. Підвищення відсоткових ставок робить погашення боргу дорожчим для МСП та підприємців, оскільки багато з них мають велику заборгованість. Краще розуміння коротко-, середньо- та довгострокових викликів МСП має вирішальне значення для сприяння сталому зростанню та довгостроковій стійкості. Швидкі темпи впровадження цифрових технологій теж є значним викликом для малого та середнього бізнесу. Усе це обумовлює актуальність проблеми ідентифікації проблемних аспектів функціонування МСП з метою вироблення дієвих програм стимулювання та підтримки підприємництва у країнах Європи.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблемам аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування малого та середнього бізне-

су у Європі присвячено чимало публікацій. У роботі [4] проаналізовано рушійні сили та перешкоди на шляху підвищення енергоефективності європейських МСП у різних галузях промисловості. Було проведено аналіз результатів семи проектів ЄС з метою виявлення тенденцій, пов'язаних із енергоефективністю на європейських МСП, що дозволило об'єднати та перехресно перевірити результати цих проектів. Аналіз показав, що навчання персоналу, сприяння проведенню енергоаудитів, розробка заходів корпоративної політики та співробітництво між МСП, які беруть участь в одному і тому ж ланцюжку поставок, є ключовими механізмами покращення впровадження заходів з енергоефективності у МСП.

Дослідження [6] присвячене вивченню перешкод, з якимисьь МСП стикаються при впровадженні інновацій в ЄС. Авторами було показано, що основними перешкодами при впровадженні інновацій у сільських МСП є недоліки зовнішнього середовища для інновацій, невідповідна інноваційна політика та заходи підтримки, брак знань та навичок усередині компаній, труднощі із рекрутингом нової кваліфікованої робочої сили та низька конкурентоспроможність порівняно з міськими МСП.

У статті [7] обговорюються проблеми, з якими стикаються малі та середні підприємства (МСП) під час отримання фінансування, які є критичними питаннями для їх зростання та розвитку. У статті підкреслюється, що МСП часто не мають застави та кредитної історії, що ускладнює для них отримання позик від традиційних фінансових установ. Авторами досліджено також два підходи до організації підприємництва –Effectuation і Bricolage, які зосереджуються на внутрішній винахідливості та максимальному використанні наявних ресурсів.

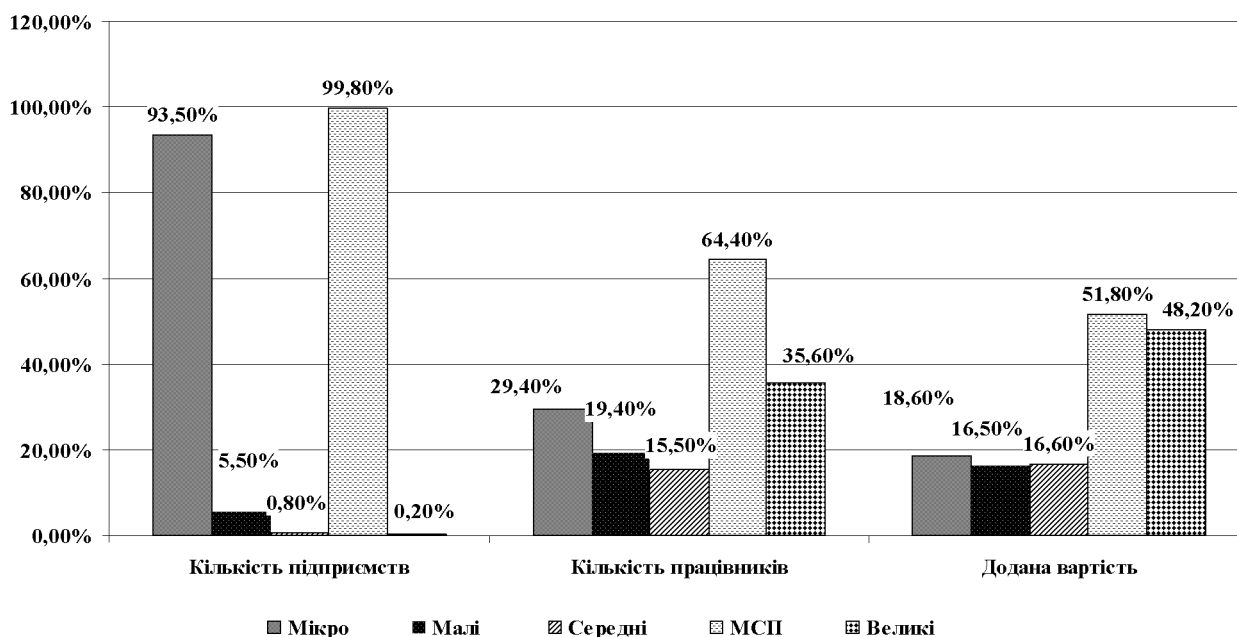


Рис. 1. Функціонування МСП та великих підприємств у Європі в 2022 році

Джерело: на основі [1].

У документі наведено десять стратегій, які можуть обирати підприємці для подолання проблеми з фінансуванням і досягнення сталого зростання.

### МЕТА СТАТТІ

Мета статті — проаналізувати проблеми та перспективи розвитку малого та середнього бізнесу в країнах Європи із врахуванням сучасних викликів.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Європейські малі та середні підприємства, які значною мірою є основою європейської економіки останнім часом зіткнулись із непростими викликами, пов'язаними пандемією COVID-19 та військовою агресією Росії проти України, що спричинило посилення фіскального тиску, зростанням інфляції тощо. Зі збільшенням залежності від цифрових та Інтернет-технологій малим і середнім підприємствам може бути важко встигати за темпами технологічних змін, що може поставити їх у невигідне конкурентне становище у порівнянні із великими компаніями.

У той час як темпи цифровізації прискорилися під час першої фази кризи COVID-19 і допомогли багатьом компаніям подолати економічний шок, низці невеликих компаній продовжує бракувати навичок, необхідних для максимального використання цифрових технологій, що збільшує ризики посилення диспропорції діджиталізації. Малі фірми також мають труднощі з доступом до мереж, які можуть надати цифрові рішення, даних і передачі інформації. Крім того, незважаючи на те, що малі фірми мають значний потенціал для стимулювання переходу на "зелену" технологію та розгортання більш стійких, відповідальних і циркулярних ланцюжків створення вартості, ці переходи також стикаються із значними проблемами.

З початку 2020 року через пандемію Covid-19 24 мільйони МСП ЄС-27 та загалом МСП у всьому світі зіткнулися з безпрецедентною економічною невизначе-

ністю та потрясіннями. Більше того, протягом 2021 та 2022 років МСП стикалися з труднощами при наймі нових співробітників для задоволення несподівано різкого відновлення попиту, а також стикалися з численними новими проблемами. Рівень інфляції різко збільшився, особливо у 2022 році, що також спровокувало зростання відсоткових ставок, що, у свою чергу, знижує доступ до фінансів. Підвищені витрати на електроенергію та зростання цін на сировину чинять додатковий тиск на підприємства. Крім того, припинення фінансової допомоги з боку урядів через тенденцію до зниження пандемії знизило потенціал стійкості і піддало подальшому ризику крихкий стан більшості МСП. Для підприємств, розташованих у деяких країнах, ризик був вищим через географічну та економічну близькість до України та Росії. Нарешті, одночасно з вирішенням надзвичайно важливих економічних та соціальних проблем за останні кілька років МСП також мали підготуватися до переходу до цифрової та сталої економіки.

Згідно з даними Євростату, МСП становлять 99% усіх підприємств у нефінансовій сфері ЄС і на цих підприємствах працює майже половина його працівників [6].

Пандемія COVID-19, карантин та збої в ланцюжках постачання змусили багато компаній у всьому світі припинити діяльність та звільнити працівників. Менші компанії виявилися більш стійкими до викликів пандемії COVID-19, ніж великі компанії в цьому секторі [6]. Проте малі та середні підприємства, як правило, відстають у впровадженні сучасних технологій, що потребує розроблення відповідних програм підтримки зі сторони органів влади.

Аналогічна ситуація склалась також у Великій Британії. Майже 82% компаній, які взяли участь у опитуванні представників МСП Великої Британії Client 360, відзначили, що вартість життя негативно впливає на їх бізнес. Перехід до NetZero економіки до 2050 року має життєво важливе значення, і прогрес, якого продовжу-

ють досягати МСП, має вирішальне значення. Згідно із NetZeroMonitor, запущеного в листопаді минулого року 93% малих і середніх підприємств Великої Британії вважають проблеми сталого розвитку важливими, а 83% відзначають, що вони стали більш важливими для них протягом останнього року, незважаючи на вищі витрати на енергію та продовження впливу Brexit [8].

Згаданий інфляційний тиск у ЄС також спотворює картину економічної стійкості МСП ЄС. Наприклад, на перший погляд показники доданої вартості за 2022 рік свідчать про те, що МСП повернулися до нормального шляху зростання, незважаючи на останні політичні та економічні потрясіння. Зокрема, МСП ЄС-27 продовжували зростати у 2022 році, причому їхня додана вартість у секторі нефінансового бізнесу збільшилась у поточних цінах на 6,7%. Проте додана вартість вимірюється в поточних цінах, і, як наслідок, сильне зростання доданої вартості у 2022 році відображає посилення інфляції. З урахуванням гармонізованого індексу споживчих цін (НІСР) за 2022 рік стає очевидним, що додана вартість фактично впала на 2,3%. Цей негативний розвиток минулого року дещо компенсується показником зайнятості. Зайнятість у МСП зросла на 2,4% у 2022 році. Оцінки на 2023 рік вказують на відсутність суттєвих змін у цій складній ситуації. Очікується, що додана вартість МСП ЄС-27 у секторі нефінансового бізнесу зросте на 5,2% цього року, але в незмінних умовах, тобто з поправкою на інфляцію.

Більш детальний аналіз розподілу МСП ЄС-27 за галузями нефінансового бізнесу показує, що у 2022 році МСП були зосереджені в кількох галузях, а саме в оптовій та роздрібній торгівлі, в якій МСП становили 24% усіх МСП ЄС-27, професійна, наукова та технічна діяльність (20%) та 3) будівництво (15%) (рис. 2).

Незважаючи на існуючі проблеми, існують цілі екосистеми, де МСП вдалося розширити свій бізнес під час кризи. Дані за 2022 рік, скориговані на інфляцію, показують, що МСП у двох промислових екосистемах продемонстрували зростання доданої вартості в реальному вимірі — це були — відновлювані джерела енергії та роздрібна торгівля. Зайнятість МСП зросла в усіх 14 промислових екосистемах, причому найбільше відновлення зайнятості МСП відбулося в тих екосистемах, які найбільше постраждали від обмежень, викликаних пандемією, особливо в туризмі (8%) і соціальній економіці (3,8%) [1].

Податковий тягар у країнах Європи відрізняється в залежності від конкретної країни, її економічної політики, соціальних програм і історичних обставин. В деяких

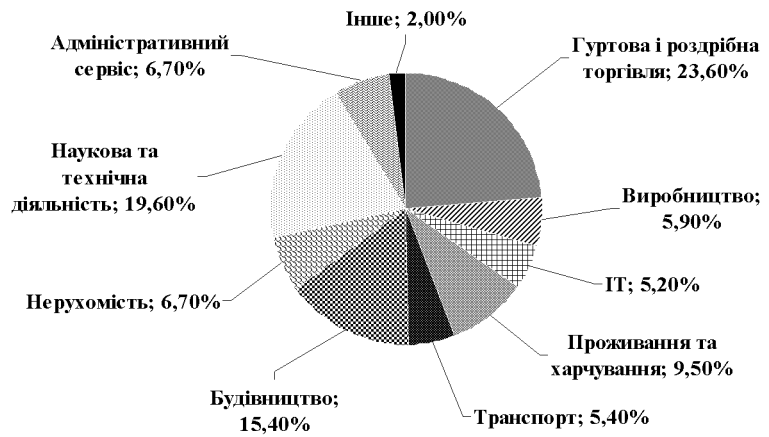


Рис. 2. Розподіл МСП ЄС-27 за галузями нефінансового бізнесу у 2022 році

Джерело: на основі [1].

країнах податковий тягар може бути відносно високим, особливо якщо держава фінансує багато соціальних програм, в інших він може бути поміркованим або низьким. Данія, Норвегія, Швеція відомі своїми високими податковими ставками, особливо по податку на доходи фізичних осіб. Однак ці високі ставки дають змогу фінансувати широкий спектр соціальних послуг, таких як безкоштовна освіта, медичне обслуговування та гарантовані пенсії. Франція також має високий податковий тягар, особливо для корпорацій. Знову ж таки, це підтримує розширену систему соціального забезпечення. З іншого боку, Ірландія відома своєю низькою корпоративною податковою ставкою (12,5%), що робить її привабливою для міжнародних корпорацій, які хочуть вести бізнес в Європі. Естонія впроваджує унікальну систему, за якої прибуток корпорацій оподатковується лише тоді, коли він виплачується у вигляді дивідендів. Це

### Виклики для МСП

- Обмежені ресурси.** МСП часто мають обмежений бюджет і менше людських ресурсів для інвестицій у нові технології та навчання персоналу.
- Відсутність фахівців.** У великих компаніях часто є спеціалізовані команди ІТ-спеціалістів, тоді як в МСП є брак експертів для вибору та впровадження технологій.
- Страх перед змінами.** Деякі МСП можуть бути консервними або не готовими до швидких змін, які приносять цифрові технології.

### Можливості для МСП:

- Гнучкість.** МСП зазвичай менш бюрократичні та можуть швидше адаптуватися до нових технологій, якщо є мотивація та ресурси.
- Персоналізація.** МСП можуть використовувати цифрові технології для створення більш персоналізованих та цільових продуктів та послуг для своїх клієнтів.
- Доступ до нових ринків.** Інтернет та електронна комерція дозволяють МСП долати географічні обмеження і досягати глобальної аудиторії.

### Порівняння з великими компаніями:

- Швидкість впровадження.** Великі компанії можуть мати більше ресурсів для інвестування в цифрові технології, але вони також можуть бути менш гнучкими через свою структуру.
- Експертиза.** Великі компанії зазвичай мають доступ до кращих технічних знань та ресурсів.
- Масштаб операцій.** Великі компанії можуть легше масштабувати свої цифрові ініціативи, отримуючи більше вигоди від економії масштабу.

Рис. 3. Виклики та можливості у впровадженні цифрових технологій для МСП у порівнянні із великими компаніями

Джерело: побудовано автором.

<b>СУЧАСНІ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, ЯКІ РЕАЛІЗУЮТЬ МСП КРАЇН ЄВРОПИ</b>
<b>Облікові та управлінські системи (ERP)</b> Дозволяють автоматизувати рутинні процеси, такі як облік, управління запасами, продажі та відносини з клієнтами.
<b>CRM-системи (системи управління відносинами з клієнтами)</b> Допомагають у взаємодії з клієнтами, відслідковуванні продажів та підтримці лояльності клієнтів.
<b>E-commerce платформи</b> Дозволяють МСП розширювати свій ринок за межі локального рівня, забезпечуючи онлайн-торгівлю.
<b>Соціальні медіа та онлайн-маркетинг</b> Інструменти для просування продукції, залучення аудиторії та збільшення відомості про бренд.
<b>Хмарні рішення</b> Надають гнучкість, доступність та ефективність в управлінні даними та ресурсами.
<b>Соціальні медіа та онлайн-маркетинг</b> Інструменти для просування продукції, залучення аудиторії та збільшення відомості про бренд.
<b>Інструменти аналітики та BigData</b> Допомагають аналізувати великі об'єми даних для кращого розуміння ринкових тенденцій та попиту клієнтів.
<b>Інтернет речей (IoT)</b> Може бути корисним для автоматизації виробничих процесів, відстеження запасів або моніторингу робочого обладнання.
<b>Штучний інтелект (AI) та машинне навчання</b> Для автоматизації рутинних задач, покращення рекомендацій клієнтам та оптимізації бізнес-процесів.
<b>Технології віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR)</b> Можуть бути використані для тренінгів, презентацій продукції або надання унікального досвіду для клієнтів.

**Рис. 4. Сучасні цифрові технології, які реалізують МСП країн Європи**

Джерело: побудовано автором.

може створювати стимули для реінвестицій. Вважається, що податкове навантаження на МСП є найвищим у Скандинавських країнах. Ставки для малих та середніх підприємств (МСП) у Скандинавських країнах були такими:

— У Данії корпоративний податок — 22%. Немає специфічних пільг для МСП у порівнянні з більшими компаніями в плані ставки корпоративного податку.

— У Норвегії корпоративний податок — 22%. Також, немає відмінностей в ставках для МСП та великих компаній. Однак можуть існувати додаткові пільги або ініціативи, які підтримують МСП в інших аспектах.

— У Швеції корпоративний податок — 20,6%. Швеція знизила свою корпоративну податкову ставку в останні роки, але, як і в інших скандинавських країнах, не робить відмінностей між МСП та великими компаніями щодо основної ставки корпоративного податку.

У цих країнах також існують різні податкові стимули, пільги та інші ініціативи, які можуть впливати на податкове навантаження для МСП. Загалом, важливо розуміти, що "важкий" податковий тягар є відносним поняттям. Для деяких підприємців високі податки можуть здаватися обтяжливими, тоді як інші можуть погоджуватися з вищими податками, якщо вони отримують

високий рівень додаткових послуг або інші переваги.

Малі та середні підприємства у Європі, як і в інших частинах світу, стикаються з рядом особливих викликів і можливостей, коли йдеться про впровадження цифрових технологій, особливо в порівнянні з великими компаніями. На рис. 3 зроблено порівняння переваг та проблемних аспектів впровадження цифрових технологій МСП у порівнянні із великими компаніями. Декілька європейських країн виділялися своїми інвестиціями в цифрові технології для малого та середнього бізнесу (МСП). Так, в Німеччині реалізується програма "Industrie 4.0", яка спрямована на цифрову трансформацію промисловості, у Франції — програма "LaFrenchTech", яка підтримує стартапи та інновації.

На рисунку 4 подано перелік цифрових технологій, які найчастіше реалізуються МСП у країнах Європи.

У Європі рівень регулятивних вимог до ведення бізнесу МСП може відрізнятись в залежності від країни. Однак, як правило, розвиненіші економіки мають схильність до більшої регуляції у порівнянні з менш розвиненими. На основі звітів "DoingBusiness" [4] можна вказати європейські країни, в яких існують певні регулятивні вимоги або бюрократичні перешкоди для МСП:



— Хоча Франція є однією з найбільших економік Європи, вона часто критикується за високий рівень бюрократії, особливо в сфері податків, трудового законодавства та соціального забезпечення.

— Італійське законодавство може бути складним і часом непередбачуваним, особливо в областях, таких як ліцензування та дотримання стандартів.

— Бельгія має досить високий рівень регуляції у ряді секторів, особливо в сферах трудових відносин та соціального захисту.

— Після фінансової кризи Греція зробила ряд реформ, але деякі сектори бізнесу все ще залишаються високо регульованими.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, до перспектив розвитку МСП в країнах Європи можна віднести: інтенсивний розвиток та прийняття цифрових технологій, що дасть МСП можливість оптимізувати свої процеси, розширювати ринки та конкурувати з більшими гравцями; Європейський Зелений Курс, який надає можливість МСП розвивати екологічно чисті рішення, товари та послуги, відповідаючи попиту на стале виробництво; численні програми фінансування, які Європейський союз пропонує для навчання та підтримки МСП і які сприятимуть їхньому розвитку та інноваціям. Проте МСП в Європі стикаються з рядом викликів у зв'язку з сучасними глобальними та регіональними тенденціями: багато МСП зіштовхуються з проблемами доступу до кредитів та інших джерел фінансування, що стримує їх зростання; хоча ЄС намагається спростити регулювання для МСП, деякі підприємства все ще відчувають тягар бюрократії; зі зростанням глобалізації МСП повинні конкурувати не тільки на місцевому рівні, а й на міжнародному ринку; економічні коливання, політична нестабільність у деяких регіонах та інші глобальні виклики можуть впливати на МСП в Європі; відставання у впровадженні цифрових технологій.

Пріоритетом МСП повинна стати цифрова трансформація та інвестування в необхідні ресурси для ефективного впровадження цифрових рішень. Їм також слід розглянути можливість аутсорсингу цифрових послуг стороннім постачальникам, які можуть надати необхідну експертизу за нижчою ціною.

### Література:

1. Di Bella L., Katsinis A., Laguera-Gonzalez J., Odenthal L., Hell M., Lozar B. Annual Report on European SMEs 2022/2023. Publications Office of the European Union. Luxembourg. 2023. doi:10.2760/028705, JRC134336.
2. OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023. Organisation for Economic Cooperation and Development. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/1c8a379a-en/index.html?itemId=/content/component/1c8a379a-en>
3. Офіційний сайт DoingBusiness. <https://archive.doingbusiness.org/en/doingbusiness>
4. Agrawal R., De Tommasi L., Lyons P. et al. Challenges and opportunities for improving energy efficiency in SMEs: learnings from seven European projects. Energy

Efficiency. 2023. 16. URL: <https://doi.org/10.1007/s12053-023-10090-z>

5. Uvarova I., Vitola, A. Innovation Challenges and Opportunities in European Rural SMEs. Public Policy and Administration. 2019. 18. 152-166. 10.5755/j01.pp-aa.18.1.23134.

6. Annual enterprise statistics by size class for special aggregates of activities. NACE Rev. 2. Eurostat. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SBS\\_SC\\_SCA\\_R2\\_\\_custom\\_3614453/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=b60c08b8-2ab0-4b63-95aa-a075d057c9fa](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SBS_SC_SCA_R2__custom_3614453/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=b60c08b8-2ab0-4b63-95aa-a075d057c9fa)

7. Amoa-Gyarteng K. Overcoming Financial Challenges for Small and Medium Enterprises: Strategies for Entrepreneurial Success, ZBW — Leibniz Information Centre for Economics. 25 March 2023. 6 p. URL: [https://mpira.uni-muenchen.de/116821/1/MPRA\\_paper\\_116821.pdf](https://mpira.uni-muenchen.de/116821/1/MPRA_paper_116821.pdf)

8. Gordon P. The top challenges for UK SMEs in 2023. Lloyds Bank. 14 February 2023. URL: <https://www.lloydsbankinggroup.com/insights/the-top-challenges-for-uk-smes-in-2023.html>

### References

1. Di Bella, L., Katsinis, A., Laguera-Gonzalez, J., Odenthal, L., Hell, M. and Lozar, B. (2023), Annual Report on European SMEs 2022/2023, Publications Office of the European Union, Luxembourg. doi:10.2760/028705, JRC134336.
2. Organisation for Economic Cooperation and Development (2023), "OECD SME and Entrepreneurship Outlook", available at: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/1c8a379a-en/index.html?itemId=/content/component/1c8a379a-en> (Accessed 15 Oct 2023).
3. Official site of DoingBusiness (2023), available at: <https://archive.doingbusiness.org/en/doingbusiness> (Accessed 15 Oct 2023).
4. Agrawal, R., De Tommasi, L., Lyons, P. et al., (2023), "Challenges and opportunities for improving energy efficiency in SMEs: learnings from seven European projects", Energy Efficiency, vol. 16, available at: <https://doi.org/10.1007/s12053-023-10090-z>
5. Uvarova, I. and Vitola, A., (2019), "Innovation Challenges and Opportunities in European Rural SMEs", Public Policy and Administration, vol. 18, pp. 152—166, 10.5755/j01.ppa.18.1.23134.
6. Eurostat (2023), "Annual enterprise statistics by size class for special aggregates of activities", NACE Rev. 2, available at: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SBS\\_SC\\_SCA\\_R2\\_\\_custom\\_3614453/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=b60c08b8-2ab0-4b63-95aa-a075d057c9fa](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SBS_SC_SCA_R2__custom_3614453/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=b60c08b8-2ab0-4b63-95aa-a075d057c9fa) (Accessed 15 Oct 2023).
7. Amoa-Gyarteng, K., (2023), "Overcoming Financial Challenges for Small and Medium Enterprises: Strategies for Entrepreneurial Success", ZBW — Leibniz Information Centre for Economics, 25 March, 2023.
8. Lloyds Bank (2023), "The top challenges for UK SMEs in 2023", available at: <https://www.lloydsbankinggroup.com/insights/the-top-challenges-for-uk-smes-in-2023.html> (Accessed 15 Oct 2023).

*Стаття надійшла до редакції 30.10.2023 р.*

Л. А. Лазебник,  
д. е. н., професор, професор кафедри економіки, підприємництва  
та економічної безпеки, Державний податковий університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2234-4093>

І. Г. Фурманюк,  
аспірант II курсу кафедри економіки, підприємництва  
та економічної безпеки, Державний податковий університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-3667-3815>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.64

# МІСЬКЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ПРОГРЕСИВНА ФОРМА ПРОСТОРОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАСФОРМАЦІЇ

L. Lazebnyk,  
Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Economic Security, State Tax University  
I. Furmaniuk,  
graduate student of the 2nd year, Department of Economics,  
Entrepreneurship and Economic Security, State Tax University

## URBAN PLANNING AS A PROGRESSIVE FORM OF SPATIAL-ECONOMIC TRANSFORMATION

*Міське планування є важливою та актуальною галуззю просторово-економічної трансформації для багатьох міст і регіонів у світі. Ця практика спрямована на створення стійких, функціональних та життєздатних міських середовищ шляхом визначення, розробки та впровадження стратегій, які задовольняють потреби мешканців і сприяють економічному розвитку.*

*Міське планування включає в себе різні аспекти, такі як економіка, соціологія, архітектура, екологія та інші галузі. Дослідження міського планування потребують мультидисциплінарного підходу, і вчені повинні вміти співпрацювати та враховувати різні аспекти.*

*Загалом, дослідження міського планування як прогресивної форми просторово-економічної трансформації є складним завданням, але важливим для розвитку сталого та життєздатного міського середовища.*

*Метою даного дослідження є аналіз міського планування як прогресивної форми просторово-економічної трансформації для визначення подальших шляхів його розвитку. Для розкриття вищевказаної мети доцільно розкрити наступні завдання: 1) розкрити особливості міського планування як прогресивної форми просторово-економічної трансформації; 2) визначити переваги міського планування як прогресивної форми просторово-економічної трансформації; 3) розкрити недоліки міського планування як прогресивної форми просторово-економічної трансформації.*

*Розвиток міського планування як прогресивної форми просторово-економічної трансформації вимагає впровадження новаторських підходів та стратегій. Ось деякі шляхи, які можуть сприяти розвитку міського планування: 1) інтегрованість та міжсекторний підхід; 2) цифрові технології та аналітика; 3) спільнотна участь; 4) стале використання ресурсів; 5) збереження культурної спадщини; 6) розвиток гнучких та сталої інфраструктури; 6) глобальний підхід; 7) залучення приватного сектору та інновацій; 8) освіта та навчання; 9) залучення фінансових ресурсів.*

**Розвиток міського планування як прогресивної форми просторово-економічної трансформації вимагає системного підходу та співпраці між різними стейкхолдерами для досягнення сталого та життєздатного розвитку міст і регіонів.**

**Urban planning is an important and relevant branch of spatial and economic transformation for many cities and regions in the world. This practice aims to create sustainable, functional and viable urban environments by identifying, developing and implementing strategies that meet the needs of residents and promote economic development.**

**Urban planning includes various aspects such as economics, sociology, architecture, ecology and other fields. Urban planning research requires a multidisciplinary approach, and scholars must be able to collaborate and consider different aspects.**

**In general, the study of urban planning as a progressive form of spatial-economic transformation is a complex task, but important for the development of a sustainable and viable urban environment.**

**The purpose of this study is the analysis of urban planning as a progressive form of spatial and economic transformation to determine further ways of its development. To reveal the above-mentioned goal, it is advisable to reveal the following tasks: 1) to reveal the features of urban planning as a progressive form of spatial and economic transformation; 2) determine the advantages of urban planning as a progressive form of spatial and economic transformation; 3) to reveal the shortcomings of urban planning as a progressive form of spatial and economic transformation.**

**The development of urban planning as a progressive form of spatial and economic transformation requires the implementation of innovative approaches and strategies. Here are some ways that can contribute to the development of urban planning: 1) integration and intersectoral approach; 2) digital technologies and analytics; 3) community participation; 4) sustainable use of resources; 5) preservation of cultural heritage; 6) development of flexible and sustainable infrastructure; 6) global approach; 7) involvement of the private sector and innovations; 8) education and training; 9) attraction of financial resources.**

**The development of urban planning as a progressive form of spatial and economic transformation requires a systematic approach and cooperation between various stakeholders to achieve sustainable and viable development of cities and regions.**

*Ключові слова: міське планування, просторово-економічна трансформація, переваги, недоліки, особливості.*

*Key words: urban planning, spatial and economic transformation, advantages, disadvantages, peculiarities.*

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

Міське планування є важливою і актуальною галуззю просторово-економічної трансформації для багатьох міст і регіонів у світі. Ця практика спрямована на створення стійких, функціональних та життєздатних міських середовищ шляхом визначення, розробки та впровадження стратегій, які задовольняють потреби мешканців та сприяють економічному розвитку.

Міське планування включає в себе різні аспекти, такі як економіка, соціологія, архітектура, екологія та інші галузі. Дослідження міського планування потребують мультидисциплінарного підходу, і вчені повинні вміти співпрацювати та враховувати різні аспекти.

Загалом, дослідження міського планування як прогресивної форми просторово-економічної трансформації є складним завданням, але важливим для розвитку сталого та життєздатного міського середовища.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Цінними в науковому сенсі дослідженнями проблематики міського планування як прогресивної форми просторово-економічної трансформації є наукові праці українських дослідників, таких як К. Вяткін [1], Л.А. Гунько [7], О. Завальний [2], Н.О. Капінос [7], А. Колодезний [1], М. Колоша [2], К.М. Краус [3], Н.М. Краус [3], О.В. Марченко [3], О. Мельник [8], Є.В. Мураєв [4], А.М. Пінь [5], Т.М. Прядка [7], С.М. Ткач [6], А.М. Третяк [7], В.М. Третяк [7], А. Уль [8], С.Л. Шинкаренко [9], Т.С. Яровенко [10]. та інші. Віддаючи належне науковому доробку вищевказаних дослідників, варто зазначити, що питання міського планування як прогресивної форми просторово-економічної трансформації ще не до кінця вивчене та потребує подальшої розробки.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою даного дослідження є аналіз міського планування як прогресивної форми просторово-економіч-

**Таблиця 1. Особливості міського планування як прогресивної форми просторово-економічної трансформації**

Найменування особливості	Характеристика
Інтегрований підхід	Міське планування розглядає місто як складну систему, де економічний, соціальний, екологічний та інфраструктурний аспекти взаємопов'язані. Воно прагне забезпечити баланс між цими аспектами для створення сталого та життєздатного міського середовища
Спільнотна участь	Міське планування все більше враховує думку та побажання місцевих жителів. Спільнотна участь дозволяє враховувати потреби та інтереси місцевих громад, що сприяє соціальній інклюзивності та покращує взаємодію між місцевими жителями та владою.
Сталість і стале використання ресурсів	Міське планування спрямоване на забезпечення сталого використання землі, води, енергії та інших ресурсів у місті. Це включає в себе створення зелених зон, енергоефективну інфраструктуру та зменшення викидів парникових газів
Інновації та технології	Сучасне міське планування використовує інноваційні технології, такі як розумні системи управління містом, великі дані (big data) та штучний інтелект для покращення управління та надання послуг мешканцям
Глобальний підхід до проблем	Міське планування враховує глобальні виклики, такі як зміна клімату, міграція та економічна глобалізація. Воно шукає способи адаптації міст до цих викликів та співпрацює з іншими містами та міжнародними організаціями для обміну найкращими практиками
Стимулювання інноваційного підприємництва	Міське планування сприяє розвитку інноваційного бізнесу та стартапів через створення технологічних парків, інкубаторів та інших інфраструктур для підприємництва
Соціокультурна розмаїтість	Міське планування прагне підтримувати різноманітність культур та ідентичностей, включаючи збереження та відновлення культурних пам'яток та стимулювання розвитку культурної ідентичності міста

Джерело: розроблено автором.

ної трансформації для визначення подальших шляхів його розвитку. Для розкриття вищевказаної мети доцільно розкрити наступні завдання: 1) розкрити особливості міського планування як прогресивної форми просторово-економічної трансформації; 2) визначити переваги міського планування як прогресивної форми просторово-економічної трансформації; 3) розкрити недоліки міського планування як прогресивної форми просторово-економічної трансформації.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Міське планування виступає як прогресивна форма просторово-економічної трансформації через ряд особливостей та інноваційних підходів, які воно включає в себе (табл. 1).

Наведені вище особливості (табл. 1) демонструють, що міське планування в сучасному світі є більшим, ніж просто організацією простору. Воно є інноваційним і міждисциплінарним підходом до створення сталого та життєздатного міського середовища, яке враховує економічні, соціальні, екологічні та культурні аспекти.

Разом з тим, міське планування в ролі прогресивної форми просторово-економічної трансформації має численні переваги (табл. 2), які сприяють сталому розвитку міст та регіонів.

Загалом, міське планування є важливою складовою сталого розвитку міст та регіонів, яка допомагає забезпечити економічний, екологічний та соціальний розвиток, підвищити якість життя та зробити міста більш життєздатними. Водночас, крім переваг міського планування як прогресивної форми просторово-економічної трансформації, існують також його відповідні недоліки (табл. 3).

Враховуючи ці недоліки (табл. 3), ефективне міське планування вимагає уважної уваги до комплексу факторів та інтегрованих стратегій для розв'язання проблем та досягнення сталого розвитку міст та регіонів.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Розвиток міського планування як прогресивної форми просторово-економічної трансформації вимагає впровадження новаторських підходів та стратегій. Ось деякі шляхи, які можуть сприяти розвитку міського планування:

1. Міське планування повинно ставити перед собою завдання інтеграції різних аспектів, таких як економіка, соціальні питання, екологія, транспорт, житло та культура. Міжсекторний підхід дозволяє розглядати місто як комплексну систему.

2. Використання цифрових технологій, великих даних та штучного інтелекту допомагає у вирішенні проблем міського планування та покращенні процесів управління містом. Це включає в себе впровадження "розумних міст" і систем моніторингу.

3. Важливим аспектом розвитку міського планування є залучення місцевих громад до процесу прийняття рішень. Спільнотна участь допомагає враховувати потреби та погляди мешканців і покращує легітимність рішень.

4. Планування має спрямовуватися на забезпечення сталого використання землі та ресурсів. Це включає в себе створення зелених зон, використання відновлювальних джерел енергії та зменшення викидів парникових газів.

5. Міське планування повинно враховувати збереження та відновлення культурної спадщини та історичних пам'яток у містах.

Таблиця 2. Переваги міського планування як прогресивної форми просторово-економічної трансформації

Найменування переваг	Характеристика
Сталість та стійкість	Міське планування допомагає створювати сталі та стійкі міські середовища, які можуть витримувати екологічні, економічні та соціальні виклики. Це сприяє збереженню якості життя мешканців навіть у кризові періоди
Ефективне використання ресурсів	Міське планування спрямоване на ефективне використання ресурсів, включаючи землю, воду, енергію та інфраструктуру. Це допомагає зменшити витрати та забруднення довкілля
Покращення якості життя	Добре спроектовані міста забезпечують мешканцям зручний доступ до освіти, охорони здоров'я, робочих місць та розваг. Це підвищує якість життя та сприяє здоров'ю та задоволенню
Зменшення транспортних заторів	Міське планування може сприяти оптимізації транспортних мереж та громадського транспорту, що зменшує транспортні затори та викиди шкідливих речовин в атмосферу
Розвиток інфраструктури	Планування допомагає розробляти та покращувати міську інфраструктуру, включаючи дороги, мости, водопостачання, каналізацію та інші важливі системи
Забезпечення соціальної інклюзії	Міське планування може сприяти забезпеченню рівних можливостей для всіх мешканців, включаючи людей з обмеженими можливостями, інвалідів та інші уразливі групи
Сприяння інноваціям та економічному розвитку	Добре спроектовані міста стають центрами для інновацій та підприємництва, що стимулює економічний розвиток та створення робочих місць
Екологічна сталість	Міське планування сприяє сталому використанню землі та збереженню природних ресурсів, що сприяє збереженню біорізноманітості та зменшенню викидів парникових газів
Соціокультурна розмаїтість	Планування може сприяти збереженню та підтримці культурної розмаїтості та розвитку культурних спадщин
Забезпечення безпеки та здоров'я	Міське планування може сприяти забезпеченню безпеки мешканців та зменшенню ризику природних катастроф

Джерело: розроблено автором.

6. Планування повинно сприяти розвитку інфраструктури, яка може адаптуватися до змін, включаючи зміну клімату та ріст населення.

7. Міське планування повинно розглядати міста у контексті глобальних викликів, таких як зміна клімату та міграція. Співпраця між містами та міжнародними організаціями важлива для обміну найкращими практиками.

8. Співпраця з приватним сектором, стартапами та інноваційними підприємствами допомагає створювати нові можливості для розвитку міст.

9. Навчання та розвиток компетентних кадрів у галузі міського планування є важливим для забезпечення якісних рішень та впровадження інновацій.

Таблиця 3. Недоліки міського планування як прогресивної форми просторово-економічної трансформації

Найменування недоліків	Характеристика
Бюрократія і складність	Міське планування може бути дуже бюрократичним та складним процесом, з численними правилами, нормативами та процедурами. Це може сповільнити розвиток та реалізацію проєктів
Політичний вплив	Планування міста часто піддатливе політичному впливу. Політичні рішення можуть перебивати ефективність та сталість міського планування, особливо в ситуаціях, коли вони ґрунтуються на короткострокових інтересах
Соціальна нерівність	Міське планування не завжди долає соціальну нерівність. У деяких випадках, надалі планування може призводити до розселення та викидання мешканців з бідних районів
Недостатнє врахування екологічних аспектів	Деякі міста можуть недостатньо уважно ставитися до екологічних питань у своєму плануванні, що призводить до негативного впливу на довкілля та природу
Забруднення та затори	Планування міста не завжди успішно вирішує проблеми транспортних заторів та забруднення повітря, особливо у великих мегаполісах
Висока вартість	Проведення міського планування та реалізація проєктів може бути вкрай вартісними завданнями, особливо коли йдеться про великі інфраструктурні проєкти
Сферичні конфлікти	У процесі міського планування можуть виникати конфлікти між різними інтересами та стейкхолдерами, що ускладнює процес прийняття рішень
Децентралізація і координація	У багатьох країнах децентралізація влади може призвести до недостатньої координації та спільних стратегій між муніципалітетами
Затримки та невизначеність	Міське планування може супроводжуватися затримками та невизначеністю, особливо коли розглядаються складні та спірні проєкти
Зміна клімату та природні катастрофи	Зміна клімату може внести несподівані зміни в міську інфраструктуру та вимагати адаптації планування до нових реалій

Джерело: розроблено автором.

10. Важливо знаходити джерела фінансування для реалізації міських проєктів та програм, включаючи державні, приватні та міжнародні фонди.

Розвиток міського планування як прогресивної форми просторово-економічної трансформації вимагає системного підходу та співпраці між різними стейкхолдерами для досягнення сталого та життєздатного розвитку міст і регіонів.

Перспективу подальших досліджень вбачаємо у визначенні економічних та соціальних можливостей міського планування як інструменту відновлення постконфліктних територій.

#### Література:

1. Вяткін, К., Колодезний, А. Розвиток агломерацій як елемент містобудівного планування. Містобудування та територіальне планування, 2023, № 82, С. 64—72. <https://doi.org/10.32347/2076-815x.-2023.82.64-72>.

2. Завальний, О., Колоша, М. Аналіз міського простору-це перший етап для формування сучасного міста. Містобудування та територіальне планування. 2021. № 76. С. 71—82. <https://doi.org/10.32347/2076-815x.2021.76.71-82>.

3. Краус, К.М., Краус, Н.М., Марченко, О.В. Інклюзивний та універсальний дизайн сучасного міста в умовах цифрової трансформації економіки. Ефективна економіка, 2022, № 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.89>.

4. Мураєв, Є.В. Розробка стратегії розумних міст України за збалансованою системою показників в умовах цифрової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 4. Том 2. С. 106—109. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-18](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-18).

5. Піль, А.М. Концепція розумного міста в контексті розвитку інноваційного управління. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, 2018. № 4, С. 114—118.

6. Ткач, С.М. Управління розвитком міст на засадах концепції Smart City у Західному регіоні України. Регіональна економіка, 2021. № 2. С. 91—99. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-9>.

7. Третяк, А.М., Третяк, В.М., Прядка, Т.М., Гунько, Л.А., Капінос, Н.О. Філософія зонування земель в Україні в контексті територіально-просторового планування землекористування територіальних громад. Економіка та держава. 2022. №4. С. 13—19. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.13>.

8. Уль, А., Мельник, О., Мельник, Ю., Вакулюк, Л., Грибок, О. Концепції як інструмент просторового планування. Досвід Німеччини. Містобудування та територіальне планування, 2021, № 77, С. 458—474. <https://doi.org/10.32347/2076-815x.2021.77.458-474>.

9. Шинкаренко, С.Л., Николаєва, М.І. Особливості планування територій та систем розселення: від минулого до сучасного. Вісник Одеського національного університету. Географічні та геологічні науки, 2022. № 27, С. 147—155. [https://doi.org/10.18524/2303-9914.2022.2\(41\).268756](https://doi.org/10.18524/2303-9914.2022.2(41).268756).

10. Яровенко Т.С., Дон О.Д., Федоров Г.А. Урбанізація та агломерація як сучасні світові процеси економічного розвитку. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. № 24. С. 38—45. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-6>.

#### References:

1. Viatkin, K., and Kolodezny, A. (2023), "Aggregation development as an element of urban planning", *Urban Development and Spatial Planning*, vol. 82, pp. 64—72. <https://doi.org/10.32347/2076-815x.-2023.82.64-72>.

2. Zavalnyi, O. and Kolosha, M. (2021), "Analysis of urban space is the first step for forming a modern city", *Mistobuduvannia ta terytorialne planuvannia*, vol. 76, pp. 71—82. <https://doi.org/10.32347/2076-815x.-2021.76.71-82>.

3. Kraus, K.M., Kraus, N.M. and Marchenko, O.V. (2022), "Inclusive and universal design of modern city in the conditions of digital transformation of economy", *Efektivna ekonomika*, vol. 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.89>.

4. Muraiev, Ye.V. (2020), "Development of a strategy of reasonable cities of Ukraine according to a balanced system of indicators in the condition of digital economy", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. vol. 4. no. 2, pp. 106—109. [https://10.31891/2307-5740-2020-284-4\(2\)-18](https://10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-18).

5. Pin, A.M. (2018), "Smart city concept within the context of the development of innovation management", *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, vol. 4, pp. 114—118.

6. Tkach, S.M. (2021), "Urban development management based on the concept of Smart City in the Western region of Ukraine", *Rehionalna ekonomika*, vol. 2, pp. 91—99. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-9>.

7. Tretiak, A.M., Tretiak, V.M., Priadka, T.M., Hunko, L.A. and Kapinos, N.O. (2022), "Philosophy of land zoning in Ukraine in the context of territorial-spatial planning of land use of territorial communities", *Ekonomika ta derzhava*. vol. 4, pp. 13—19. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.13>.

8. Ul, A., Melnyk, O., Melnyk, Yu., Vakuliuk, L. and Hrybok, O. (2021), "Concepts as a tool of spatial planning. German experience", *Mistobuduvannia ta terytorialne planuvannia*, vol. 77, pp. 458—474. <https://doi.org/10.32347/2076-815x.2021.77.458-474>.

9. Shynkarenko, S.L. and Nikolaieva, M.I. (2022), "Features of territory planning and settlement systems: from the past to the present", *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Heohrafichni ta heolohichni nauky*, vol. 27, pp. 147—155. [https://doi.org/10.18524/2303-9914.2022.-2\(41\).268756](https://doi.org/10.18524/2303-9914.2022.-2(41).268756).

10. Yarovenko, T.S., Don, O.D. and Fedorov, H.A. (2020), "Urbanization and agglomeration as modern world processes of economic development", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 24, pp. 38—45. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-6>.

*Стаття надійшла до редакції 29.10.2023 р.*

УДК 657.6:657.372.12

*Т. О. Меліхова,*  
*д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту,*  
*Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя*  
*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9934-8722>*

*Д. М. Ладуха,*  
*магістрант кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту,*  
*Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя*  
*ORCID ID <https://orcid.org/0009-0005-4397-3675>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.69

# УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ РОЗРАХУНКІВ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ НА МАЛОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

*T. Melikhova,*  
*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting, Analysis, Taxation and Audit,*  
*Engineering Educational and Scientific Institute im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya*  
*D. Ladukha,*  
*Master's student, Engineering Educational and Scientific Institute*  
*im. YU.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya*

**IMPROVING THE ORGANIZATION OF ACCOUNTING AND CONTROL OF PAYMENTS WITH  
SUPPLIERS AT A SMALL ENTERPRISE TO INCREASE THE EFFICIENCY OF ECONOMIC  
SECURITY**

*У воєнний час може бути перебої з постачанням товарів, оскільки на шляху доставки виникають перешкоди, пов'язані з транспортуванням вантажу у комендантський час, під час тривоги, ракетних обстрілів міст та підприємств. На даний час важливим залишається безпека товару, водіїв, експедиторів та транспортних засобів, тому підприємства обов'язково страхують вантаж. В таких умовах треба приділяти увагу організації обліку та контролю розрахунків з постачальниками. Це обумовлює актуальність обраної теми.*

*Метою роботи є удосконалення організації обліку та контролю розрахунків з постачальниками на малому підприємстві для підвищення ефективності економічної безпеки.*

*Метою контролю розрахунків з постачальниками є перевірка правильності заповнення первинних документів розрахунків з постачальниками, відображення їх в обліку та звітності.*

*Завдання контролю розрахунків з постачальниками, а саме перевірити: наявність та правильність заповнення довіреностей, відповідність наказу про облікову політику НП(С)БО, правильність визначення розміру дебіторської заборгованості постачальників по попередній оплаті та визначення розміру кредиторської заборгованості постачальників по після оплаті.*

*Удосконалено контроль розрахунків з постачальниками, яка на відміну від існуючих включає: анкету, загальний план, програму, робочі документи, а саме: наявність та правильність заповнення*



довіреностей, відповідність наказу про облікову політику НП(С)БО, правильність визначення розміру дебіторської заборгованості постачальників по попередній оплаті та визначення розміру кредиторської заборгованості постачальників по після оплаті. Запропонована методика проведення контролю надасть змогу охопити всі аспекти заповнення первинних документів розрахунків з постачальниками, відображення їх в обліку та звітності. Це дозволить при проведенні контролю вчасно виявити порушення та зменшити помилки, що підвищить ефективність.

Для удосконалення організації обліку розрахунків з постачальниками на малому підприємстві запропоновані наступні Відомості: відображення у наказі про облікову політику НП(С)БО, дебіторської заборгованості постачальників по попередній оплаті, кредиторської заборгованості постачальників по після оплаті, а також розроблена оперограма довіреності та складено робочий план рахунків розрахунків з постачальниками за спрощеним планом рахунків. Це допоможе організувати правильне ведення обліку, зменшити помилки в веденні обліку, підвищить ефективність економічної безпеки підприємства.

*In wartime, there may be interruptions in the supply of goods, as there are obstacles in the way of delivery related to the transportation of goods during curfews, during alarms, rocket attacks on cities and enterprises. At present, the safety of goods, drivers, forwarders and vehicles remains important, so companies must insure cargo. In such conditions, attention should be paid to accounting and control of payments with suppliers. This determines the relevance of the chosen topic.*

*The purpose of the work is to improve the organization of accounting and control of payments with suppliers at a small enterprise to increase the efficiency of economic security.*

*The purpose of control of settlements with suppliers is to check the correctness of filling out the primary documents of settlements with suppliers, their display in accounting and reporting.*

*The task of controlling payments with suppliers, namely to check: the presence and correctness of filling out powers of attorney, compliance with the order on the accounting policy of NP(S)BO, the correctness of determining the amount of suppliers' receivables for pre-payment and determining the amount of suppliers' payables for post-payment.*

*The control of payments with suppliers has been improved, which, unlike the existing ones, includes: a questionnaire, a general plan, a program, working documents, namely: the presence and correctness of filling out powers of attorney, compliance with the order on the accounting policy of the NP(S)BO, the correctness of determining the amount of receivables from suppliers preliminary payment and determining the amount of payables to suppliers after payment. The proposed method of control will make it possible to cover all aspects of filling out the primary documents of settlements with suppliers, their display in accounting and reporting. This will allow timely detection of violations and reduce errors during control, which will increase efficiency.*

*In order to improve the organization of accounting for payments with suppliers at a small enterprise, the following information is proposed: reflection in the order on the accounting policy of NP(S)BO, receivables of suppliers for prepayment, payables of suppliers for after payment, as well as a power of attorney operation program has been developed and a working plan of accounts has been drawn up settlements with suppliers according to a simplified plan of accounts. This will help to organize correct accounting, reduce errors in accounting, and increase the efficiency of the economic security of the enterprise.*

*Ключові слова: організація обліку, контроль, розрахунки з постачальниками, малі підприємства, ефективність, економічна безпека.*

*Key words: organization of accounting, control, settlements with suppliers, small enterprises, efficiency, economic security.*

## ВСТУП

У воєнний час може бути перебої з постачанням товарів, оскільки на шляху доставки виникають перешкоди, пов'язані з транспортуванням вантажу у комендантський час, під час тривоги, ракетних обстрілів міст та підприємств. На даний час важливим залишається безпека товару, водіїв, експедиторів та транспортних засобів, тому підприємства обов'язково страхують ван-

таж. В таких умовах треба приділяти увагу веденню обліку та контролю розрахунків з постачальниками. Це обумовлює актуальність обраної теми.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемними питаннями організації обліку та контролю розрахунків з постачальниками на малому

підприємстві займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Бутинець Ф.Ф., Кулаковська Л.П., Макаренко А.П., Меліхова Т.О., Піча Ю.В., Подмешальська Ю.В., Салига С.Я., Сахарцева І.І., Усач Б.Ф. та інші. Автори розглядають дане питання зі своєї точки зору та акцентують увагу на різних аспектах проведення організації обліку та контролю розрахунків з постачальниками на малому підприємстві. Проте саме питання організації обліку та проведення контролю розрахунків з постачальниками на малому підприємстві розкрито недостатньо і потребує подальшого дослідження.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою роботи є удосконалення організації обліку та контролю розрахунків з постачальниками на малому підприємстві для підвищення ефективності економічної безпеки.

Метою контролю розрахунків з постачальниками є перевірка правильності заповнення первинних документів розрахунків з постачальниками, відображення їх в обліку та звітності.

Завдання контролю розрахунків з постачальниками, а саме перевірити: наявність та правильність заповнення довіреностей, відповідність наказу про облікову політику НП(С)БО, правильність визначення розміру дебіторської заборгованості постачальників по попередній оплаті та визначення розміру кредиторської заборгованості постачальників по після оплаті.

Анкету внутрішнього контролю розрахунків з постачальниками подано в таблиці 1. У програмі контролю розрахунків з постачальниками відображає основні процедури для вирішення основних завдань перевірки.

Одержавши в процесі попереднього планування дані про підприємство, контролер приступає до розробки загального плану контролю розрахунків з постачальниками (табл. 2). План контролю складається з переліку робіт на основних етапах перевірки і строків їх виконання із зазначенням джерел інформації.

Програму контролю розрахунків з постачальниками наведено в таблиці 3.

Для вирішення поставлених завдань контролю розрахунків з постачальниками пропонуємо робочі документи контролю (таблиці 4—10), які стануть обґрунтованими доказами якісного проведення перевірки.

Із-за відсутності встановлених форм документування обліку та облікових регістрів з організації обліку розрахунків з постачальниками ускладнюється ведення обліку та заповнення звітності. Для удосконалення організації обліку розрахунків з постачальниками на малому підприємстві запропоновані наступні Відомості: відображення у наказі про облікову політику НП(С)БО, дебіторської заборгованості постачальників по попе-

**Таблиця 1. Тест внутрішнього контролю розрахунків з постачальниками**

№	Зміст питання	Варіанти відповіді			
		Інформація відсутня	Так	Ні	Примітки
1	2	3	4	5	6
1	Який план рахунків використовується на підприємстві: - спрощений; - загальний?				
2	Якою кореспонденцією рахунків відображається надходження товарів від постачальників: Дт 28 Кт 68; Дт 201 Кт 631; Дт 26 Кт 63; Дт 28 Кт 37?				
3	Якою кореспонденцією рахунків відображається перерахування оплати постачальникам при умові після оплати: Дт 68 Кт 31; Дт 631 Кт 311; Дт 37 Кт 31; Дт 371 Кт 311?				
4	Якою кореспонденцією рахунків відображається перерахування оплати постачальникам при умові попередньої оплати: Дт 37 Кт 31; Дт 371 Кт 311; Дт 68 Кт 31; Дт 631 Кт 311?				
5	Чи прописано в наказі про облікову політику розрахунки з постачальниками?				
6	Якими первинними документами оформлюється надходження товарів від постачальників: - накладна; - рахунок; - товарно-транспортна накладна; - акт приймання?				
7	Якими первинними документами оформлюється оплата постачальникам: - платіжним дорученням; - рахунок; - видатковим касовим ордером; - виписка банку?				
8	Чи складається акти звірки по розрахункам з постачальниками?				

Джерело: складено авторами.

**Таблиця 2. Загальний план контролю розрахунків з постачальниками**

Етапи контролю	Процедури контролю	Докази для контролю	Період проведення	Виконавці
1	2	3	4	5
Попередній	Знайомство з бізнесом клієнта, постачальниками, товаром та обліковою політикою	Установчі документи, наказ про облікову політику, перелік постачальників та номенклатура товару		
Основний	Перевірка наявності та правильності заповнення довіреностей	Довіреності		
	Перевірка відповідності наказу про облікову політику НП(С)БО	Наказ про облікову політику		
	Перевірка правильності визначення розміру дебіторської заборгованості постачальників по попередній оплаті	Виписка банку, рахунки		
Заклучний	Перевірка правильності визначення розміру кредиторської заборгованості постачальників по після оплаті	Накладні, податкові накладні, товарно-транспортні накладні		
	Складання звіту за результатами контролю	Вивчення робочих документів контролера		

Джерело: складено авторами.

**Таблиця 3. Програма контролю розрахунків з постачальниками**

№	Мета контролю	Перелік процедур контролю	Метод контролю	Код робочого документа	Період проведення	Виконавець	Примітки
1	Впевнитись у наявності та правильності заповнення довіреностей	Перевірка наявності та правильності заповнення довіреностей	Документальна перевірка	ПОС-1			
2	Впевнитись у відповідності наказу про облікову політику НП(С)БО	Перевірка відповідності наказу про облікову політику НП(С)БО	Документальна перевірка	ПОС-2			
3	Впевнитись у правильності визначення розміру дебіторської заборгованості постачальників по попередній оплаті	Перевірка правильності визначення розміру дебіторської заборгованості постачальників по попередній оплаті	Документальна перевірка	ПОС-3			
4	Впевнитись у правильності визначення розміру кредиторської заборгованості постачальників по після оплаті	Перевірка правильності визначення розміру кредиторської заборгованості постачальників по після оплаті	Документальна перевірка	ПОС-4			

Джерело: складено авторами.

**Таблиця 4. Перевірка наявності та правильності заповнення довіреностей**

ПШБ	Серія, номер	Дата видачі	Серія, номер паспорта	Найменування цінностей	Одинця виміру	Кількість	Підписи	Печатка

Джерело: складено авторами.

**Таблиця 5. Перевірка відповідності наказу про облікову політику НП(С)БО**

Постачальник	НП(С)БО 11 «Зобов'язання»	НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість»	Наказ про облікову політику	Примітки
Кредиторська заборгованість				
Дебіторська заборгованість				

Джерело: складено авторами.

**Таблиця 6. Перевірка правильності визначення розміру дебіторської заборгованості постачальників по попередній оплаті**

Період	Постачальники	Дебіторська заборгованість по попередній оплаті	Договір	Дата поставки	Сума поставки	Відхилення

Джерело: складено авторами.

**Таблиця 7. Перевірка правильності визначення розміру кредиторської заборгованості постачальників по після оплаті**

Період	Постачальники	Кредиторська заборгованість по наступній оплаті	Договір	Дата оплати	Сума оплати	Відхилення

Джерело: складено авторами.

**Таблиця 8. Відомість відображення у наказі про облікову політику НП(С)БО**

Постачальник	НП(С)БО 11 «Зобов'язання»	НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість»	Наказ про облікову політику	Примітки
Кредиторська заборгованість				
Дебіторська заборгованість				

Джерело: складено авторами.

редній оплаті, кредиторської заборгованості постачальників по після оплаті (таблиці 8—10), а також розроблена оперограма довіреності (таблиця 11) та складено робочий план рахунків розрахунків з постачальниками за спрощеним планом рахунків (таблиця 12).

### ВИСНОВКИ

Удосконалено контроль розрахунків з постачальниками, яка на відміну від існуючих включає: анкету, загальний план, програму, робочі документи, а саме: наявність та правильність заповнення довіреностей, відповідність наказу про облікову політику НП(С)БО, правильність визначення роз-

**Таблиця 9. Відомість дебіторської заборгованості постачальників по попередній оплаті**

Період	Постачальники	Найменування товарів	Договір	Дата поставки	Сума поставки	Дебіторська заборгованість по попередній оплаті

Джерело: складено авторами.

Таблиця 10. Відомість кредиторської заборгованості постачальників по після оплаті

Період	Постачальники	Найменування товарів	Договір	Дата оплати	Сума оплати	Кредиторська заборгованість по наступній оплаті

Джерело: складено авторами.

Таблиця 11. Оперограма довіреності

Послідовність дій	Керівник	Головний бухгалтер	Довірена особа, яка отримує товар	Постачальник
Виписка довіреності		+		
Підпис довіреності	+	+		
Реєстрація довіреності в журналі		+		
Передача довіреності особі, яка буде отримувати товар на складі у постачальника			+	
Отримання зі складу товару				+

Джерело: складено авторами.

Таблиця 12. Робочий план рахунків розрахунків з постачальниками за спрощеним планом рахунків

Рахунок	Субрахунок першого порядку	Субрахунок другого порядку
68 «Розрахунки за іншими операціями»	681 «Розрахунки з постачальниками та підрядниками»	6811 «Розрахунки з вітчизняними постачальниками та підрядниками з реалізацією за наступною оплатою» 6812 «Розрахунки з іноземними постачальниками та підрядниками з реалізацією за наступною оплатою»
37 «Розрахунки з різними дебіторами»	371 «Розрахунки за виданими авансами»	3711 «Розрахунки за виданими авансами вітчизняним постачальникам та підрядникам» 3712 «Розрахунки за виданими авансами іноземним постачальникам та підрядникам»

Джерело: складено авторами.

міру дебіторської заборгованості постачальників по попередній оплаті та визначення розміру кредиторської заборгованості постачальників по після оплаті. Запропонована методика проведення контролю надасть змогу охопити всі аспекти заповнення первинних документів розрахунків з постачальниками, відображення їх в обліку та звітності. Це дозволить при проведенні контролю вчасно виявити порушення та зменшити помилки, що підвищить ефективність.

Для удосконалення організації обліку розрахунків з постачальниками на малому підприємстві запропоновані наступні Відомості: відображення у наказі про облікову політику НП(С)БО, дебіторської заборгованості постачальників по попередній оплаті, кредиторської заборгованості постачальників по після оплаті, а також розроблена оперограма довіреності та складено робочий план рахунків розрахунків з постачальниками за спрощеним планом рахунків. Це допоможе організувати правильне ведення обліку, зменшить помилки в веденні обліку, підвищить ефективність економічної безпеки підприємства.

#### Література:

1. Меліхова Т. О., Левтєрова Л. В. Методичні підходи до проведення внутрішнього аудиту виробничих запасів на сільгосп підприємстві. Агросвіт. 2020. № 2. С. 10—17. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.2.10
2. Меліхова Т. О., Балашова Ю. О. Удосконалення внутрішнього аудиту виробничих запасів для підвищення фінансової безпеки підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 12. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7503> (дата звернення: 17.10.2023).
3. Меліхова Т. О., Ніколаєнко Н. С. Розробка програми аудиту виробничих запасів для підвищення фінансової безпеки підприємства. Економіка та держава. 2017. № 1. С. 51—55.
4. Меліхова Т. О., Градобік А. О. Удосконалення документування обліку та аудиту запасів на підприємстві. Ефективна економіка. 2020. № 11. — URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8331> (дата звернення: 17.10.2023).

5. Melikhova, T. and Hradobik, A. (2020), "Improving documentation of inventory accounting and auditing at the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8331> (Accessed 17 Oct 2023).

6. Макаренко А.П., Меліхова Т.О., Бескоста Г.М. Аудит : навч.-метод. посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 184 с.

7. Макаренко А.П., Меліхова Т.О., Бескоста Г.М. Організація і методика аудиту : навч.-метод. посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. 190 с.

8. Меліхова Т.О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність: монографія. Херсон: Видавничий дім "Гельветика", 2018. 632 с.

9. Меліхова Т.О., Федоров І.О. Внутрішній контроль виробничих запасів для своєчасного виявлення загроз в системі управління фінансовою безпекою підприємства. Агросвіт, 2018. № 2. С. 63—70.

10. Макаренко А.П. Державний фінансовий контроль / А.П. Макаренко, І.Я. Максименко, Т.О. Меліхова, О.П. Зоря навч. посібник для вчнз : [гриф ЗДІА] — Запоріжжя : ЗДІА, 2017. — 280 с.

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

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

13. Меліхова Т.О., Лукашова М.А. Удосконалення методики внутрішнього аудиту розрахунків з підзвітними особами для підвищення економічної безпеки підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6826>

14. Меліхова Т.О., Журавель К.О. Методичні підходи до проведення внутрішнього аудиту товарів для своєчасного виявлення загроз в системі управління економічної безпеки підприємства. Інвестиції: практика та досвід, 2019. № 2. С. 56—63.

15. Maksymenko I., Melikhova T., Zorya O., Fatiukha N., Chumak O. Fiscal audit development in the system of budget process management. *Academy of Accounting and Financial Studies journal*, 2018. vol. 22, is. 6, 7 p.

16. Макаренко А.П., Меліхова Т.О., Подмешальська Ю.В., Чакалова Н.С. Бухгалтерський облік: навч.-метод. посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. 602 с.

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

18. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Подмешальська Ю. В., Чакалова Н. С. Теорія бухгалтерського обліку: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 071 "Облік і оподаткування" освітньо-професійної програми "Оподаткування, облік, контроль в управлінні підприємством". Запоріжжя: ЗНУ, 2022. 516 с.

19. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Кутчак Ю. М. Фінансовий облік II: навчальний посібник для здобувачів рівня вищої освіти бакалавра спеціальності 071 "Облік і оподаткування" освітньо-професійної програми "Оподаткування, облік, контроль в управлінні підприємством". Запоріжжя: ЗНУ, 2023. 368 с.

20. Меліхова Т. О., Фефанов Л. К., Присяжнюк Д. В. Удосконалення організації та методики внутрішнього та зовнішнього контролю розрахунків з постачальниками. *Агросвіт*. 2021. № 20. С. 32—39.

21. Меліхова Т. О., Троян О. В., Бондаренко І. В. Удосконалення методики внутрішнього аудиту розрахунків з постачальниками для підвищення економічної безпеки підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 2. С. 88—93.

References:

1. Melikhova, T. and Lievtierova, L. (2020), "Methodical approaches for realization the internal audit of the production inventory at the agricultural enterprise", *Agrosvit*, vol. 2, pp. 10—17.

2. Melikhova, T. O. and Balashova, Yu. O. (2019), "Improvement of the internal audit of inventory for improving financial security", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7503> (Accessed 17 Oct 2023).

3. Melikhova, T. and Nikolaenko, N. (2017), "The development of audit in inventory for improving financial security at the enterprise", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 51—55.

4. Melikhova, T. and Hradobik, A. (2020), "Improving documentation of inventory accounting and auditing at the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8331> (Accessed 17 Oct 2023).

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

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

7. Melikhova, T.O. (2013), "Determination of expenses of the economic activity of the enterprise", *Zhurnal "Biznes Inform"*, vol. 3, pp. 254—258.

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

9. Melikhova, T.O. and Fedorov, I.O. (2018), "Internal control of inventory for timely detection of threats in the system of financial security management of the enterprise", *Ahrosvit*, vol. 2, pp. 63—70.

10. Makarenko, A.P. Maksymenko, I. YA. Melikhova, T. O. and Zorya, O.P. (2017), *Derzhavnyy finansovyy kontrol', [State financial control]*, ZDIA, Zaporizhzhya, Ukraine.

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

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

13. Melikhova, T. and Lukashova, M. A. (2019), "Improvement of the methodology of accounts internal audit with accountable persons for improving the economic security of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6826> (Accessed 16 Dec 2019). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.1.30

14. Melikhova, T.O. and Zhuravel', K.O. (2019), "Methodical approaches to conducting internal audit of goods for timely detection of threats in the system of management of economic security of the enterprise", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 56—63.

15. Maksymenko, I. Melikhova, T. Zorya, O. Fatiukha, N. and Chumak, O. (2018), "Fiscal audit development in the system of budget process management", *Academy of Accounting and Financial Studies journal*, vol. 22, pp. 6, 7.

16. Makarenko, A.P. Melikhova, T.O. Podmeshalska, Y.V. and Chakalova, N.S. (2018), *Bukhhaltersky oblik: navch.-metod. posibnyk [Accounting: teaching method. manual]*, ZDIA, Zaporizhzhya, Ukraine.

17. Makarenko, A.P., Melikhova, T. O. and Chakalova, N.S. (2020), *Teoriya i metodyka dokumentuvannya v obliku ta audyti [Theory and methods of documentation in accounting and auditing]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

18. Makarenko, A.P., Melikhova, T. O., Podmeshalska, Y. V. and Chakalova, N.S. (2022), *Teoriya bukhalters'koho obliku. [Theory of accounting: a study guide for higher education bachelor degree holders]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

19. Makarenko, A. P., Melikhova, T. O. and Kutchak Yu. M. (2023), *Finansovyy oblik II. [Financial accounting II]*, ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.

20. Melikhova, T., Feofanov, L. and Prysiazhniuk, D. (2021), "Improving the organization and methods of internal and external control of payments to suppliers", *Agrosvit*, vol. 20, pp. 32—39.

21. Melikhova, T., Troyan, O. and Bondarenko, I. (2019), "Improvement of internal audit method of settlements with suppliers for increasing enterprise economic security", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 88—93.

*Стаття надійшла до редакції 26.10.2023 р.*

УДК 336.71

О. М. Грабчук,  
д. е. н., доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8711-864X>  
О. С. Марецька,  
магістр з фінансів, банківської справи та страхування,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2056-9751>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.75

# ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АКТИВНИХ БАНКІВСЬКИХ ОПЕРАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ

О. Hrabchuk,  
Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance,  
Dnipro State Agrarian and Economic University, Ukraine  
О. Maretska,  
Master of Science in Finance, Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University, Ukraine

## ENSURING THE EFFECTIVENESS OF THE ACTIVE BANKING OPERATIONS MECHANISM IN WAR CONDITIONS

**Стаття присвячена удосконаленню науково-практичних засад забезпечення ефективності функціонування механізму здійснення активних банківських операцій в умовах воєнного стану. Охарактеризовано сутність поняття "активні операції банків" та уточнено його формулювання. Виявлено основні проблемні аспекти функціонування механізму активних операцій банків України в умовах війни. До системних ризиків і загроз воєнного стану, які впливають на механізм активних операцій банків України віднесено: зменшення обсягу мобілізованих ресурсів, звуження спектру активних операцій, низька прибутковість операцій, суттєве сповільнення роботи ринку цінних паперів в Україні, зменшення ліквідності операцій. Розглянуто систему заходів, впроваджених Національним банком України з метою подолання негативних наслідків порушення механізму активних операцій системними ризиками та загрозами. Оцінено дієвість системи заходів Національного банку України стосовно подолання системних ризиків та загроз для фінансово-кредитної системи України. Однак забезпечення довоєнного рівня ефективності та ліквідності активних операцій банків можливе за умови впровадження стратегії комплексного управління активними операціями на рівні окремих банків.**

*The article is devoted to improving the scientific and practical foundations for ensuring the effectiveness of the functioning of the mechanism of active banking operations under martial law. In order to achieve the goal of the research, the methods of abstraction (study of the content of the concept of "active bank operations"), structural decomposition (analysis of the components of the definition of the concept of "active bank operations"), analysis (analysis of problematic aspects of*

***the implementation of the purpose of active bank operations during the war, analysis of the measures of the National Bank of Ukraine regarding the improvement of the mechanism of active operations), synthesis (clarification of the wording of the concept "active operations of banks) were used. The essence of the concept of "active operations of banks" is characterized and its formulation is clarified. Within the scope of this study, we understand the active operations of banks as operations related to the placement and use of own capital, borrowed and borrowed funds, aimed at obtaining profit and ensuring the bank's liquidity. The main problematic aspects of the functioning of the mechanism of active operations of banks of Ukraine in the conditions of war have been identified. Systemic risks and threats of martial law that affect the mechanism of active operations of Ukrainian banks include: a decrease in the volume of mobilized resources, a narrowing of the spectrum of active operations, low profitability of operations, a significant slowdown in the securities market in Ukraine, a decrease in the liquidity of operations, etc. The system of measures carried out by the National Bank of Ukraine in order to overcome the negative consequences of violation of the mechanism of active operations by systemic risks and threats is considered. The effectiveness of the system of measures to overcome systemic risks and threats to the financial and credit system of Ukraine was assessed. The developed measures made it possible to ensure an increase in foreign exchange reserves and a gradual reduction in the portion of non-performing loans in the entire banking system of Ukraine. It is concluded that ensuring the pre-war level of efficiency and liquidity of active banking operations is possible subject to the implementation of a strategy for integrated management of active operations at the level of individual banks.***

*Ключові слова: активні операції банків, воєнний стан, проблемні аспекти, Національний банк України, ефективність операцій, ліквідність операцій, кредитна та інвестиційна діяльність банків.*

*Key words: active operations of banks, martial law, problematic aspects, National Bank of Ukraine, efficiency of operations, liquidity of operations, credit and investment activities of banks.*

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

Важливою частиною економіки країни є банківська система, що забезпечує обіг фінансових ресурсів. Банки виступають специфічними установами, які мобілізують вільні кошти, спрямовуючи їх на потреби суспільства.

Зараз, коли Україна зіткнулася з найгіршим — війною, втратою людей, руйнуванням інфраструктури, банківський сектор також підлягає критичним ризикам та небезпекам. Функціонування значної кількості банків утруднене через недостатність вільних грошових коштів, обмеженість потенційних напрямів проведення активних операцій, порушенням у взаємодії самих фінансово-кредитних установ тощо. Водночас забезпечення сталості функціонування банківської системи є необхідним з огляду не тільки на поточні потреби фінансування збереження економіки, а й враховуючи на потенційні запити щодо її відновлення.

Для забезпечення сталого економічного розвитку має особливе значення здійснення активних банківських операцій. Саме активні банківські операції є рушієм фінансування розширеного відтворення, накопичення національного багатства та економічного зростання. Зважаючи на існуючі ризики та загрози воєнного часу й згорання активних операцій банків України, актуальним є дослідження перспективних напрямів удосконалення механізму управління активними банківськими операціями.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Стосовно змісту та організації діяльності банків існує широкий спектр публікацій наукового, навчального та довідкового характеру. Зокрема, праці А. О. Брегеда, О. Д. Вовчак, Н. Г. Заболотної, А. О. Єпіфанова, І. М. Лазепко, Т. Д. Косової, А. А. Мещерякова, А. М. Мороза, І. Ф. Пуховкіної, М. І. Савлука, І. В. Шамової, А. В. Черепа тощо присвячені розкриттю теоретичних засад банківської діяльності та характеристиці механізму її організації. Праці В. І. Волохова, Т. Д. Гірченко, Т. Г. Іванової, У. В. Дрьомова, І. Г. Скоромовича, О. О. Стороженко, С. М. Халатур та ін. зорієнтовані на активні операції банків як в цілому, так і за окремими їх різновидами. Однак сучасна ситуація як в економіці, так і у фінансово-кредитній системі України є настільки екстремальною, що досліджень пов'язаних із забезпеченням дієвості функціонування механізму активних банківських операцій надзвичайно мало.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою даної статті є удосконалення науково-практичних засад забезпечення ефективності функціонування механізму здійснення активних банківських операцій в умовах воєнного стану. Задля досягнення мети дослідження використано методи абстрагування (дослідження змісту поняття "активні операції банків"), структурної декомпозиції (аналіз компонентів визначення поняття "активні операції банків"), аналізу (аналіз проблемних аспектів реалізації призначення активних опе-



**Таблиця 1. Визначення поняття "активні операції банків"**

Автор	Визначення поняття
С. Г. Арбузов, В. І. Колобов, В. І. Міщенко, В. С. Науменкова [1]	«... активні операції – це операції з укрупнення власних і клієнтських коштів»
В. І. Варцаба, О. І. Заславська. [2, с. 279]	«... активні операції як операції з розміщення банками власного капіталу та залучених ресурсів з метою отримання доходу, забезпечення діяльності й підтримання необхідного рівня ліквідності»
А. М. Герасимович, М. Д. Алексеєнко, І. М. Парасій-Вергуненко [3, с. 309]	«... активні операції – це фінансові операції з розміщення вільних коштів з метою одержання прибутку»
А. М. Мороз, М. І. Савлук, М. С. Пуховкіна [6, с. 416]	«... активні операції – це операції з розміщення мобілізованих комерційним банком ресурсів у депозити, кредити, інвестиції, основні засоби й товарно-матеріальні цінності»
М. І. Савлук, А. М. Мороз, І. М. Лазепко, І. Ф. Пуховкіна, І. В. Шамова, Н. Г. Заболотна, А. О. Брегеда [8, с. 345]	«... активні операції банків полягають у діяльності, пов'язаній із розміщенням і використанням власного капіталу, залучених і позичених коштів для одержання прибутку при раціональному розподілі ризиків за окремими видами операцій і підтриманні ліквідності»

рацій банків під час війни, аналіз заходів Національного банку України щодо удосконалення механізму здійснення активних операцій) синтезу (уточнення формулювання поняття "активні операції банків).

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ефективне зростання активів банків України та покращення їхньої якості є умовою досягнення і підтримання стабільного функціонування й розвитку банківської системи, що має позитивний вплив на розвиток економіки України. На сьогодні українські банки вкладають грошові ресурси в операції, які забезпечують найвищу процентну маржу, шукаючи можливості для розширення кола послуг і збільшення діапазону активних операцій, що негативно впливає на стан ліквідності, ризиковості та диверсифікованості вкладень. Ситуація нестабільності, воєнні дії негативно впливають на активні банківські операції. Хоча, як зазначається у [9], "Для банківської системи невизначене макроекономічне середовище, разом із високим рівнем корпоративної та споживчої заборгованості, створюють підґрунтя для активізації діяльності". Вочевидь, при досягненні певного критичного рівня невизначеності, активні банківські операції різко зменшуються внаслідок втрати ефективності та підвищення ризикованості. Отож необхідним є визначення таких напрямів удосконалення механізму управління активними операціями банків, які водночас забезпечать підтримання їх ефективності та ліквідності.

Необхідною передумовою визначення напрямів удосконалення механізму управління активними операціями банків є вивчення теоретичних засад його функціонування. Існує досить широкий спектр визначень поняття "активні операції банків" (таблиця 1). При цьому у законодавстві країни поняття "активні операції" не формалізується.

Аналіз теоретичних засад розуміння поняття "активні операції" дав змогу виокремити наступні основні аспекти існуючих розбіжностей:

— щодо джерел фінансових ресурсів для активних операцій — їх групування є доволі різним (власний капітал, залучені і позичені кошти; власний капітал та залу-

чені ресурси; мобілізовані комерційним банком ресурси; вільні кошти; залучені за допомогою пасивних операцій грошові кошти);

— щодо змісту активних операцій. Таку діяльність визначають зокрема як діяльність: пов'язану із розміщенням та використанням ресурсів; пов'язану із розміщенням ресурсів; пов'язану із розміщенням у депозити, кредити, інвестиції, основні засоби й товарно-матеріальні цінності; пов'язану із прибутковим використанням і розміщенням);

— щодо призначення активних операцій. Як призначення активних операцій розглядають: одержання прибутку і підтримання ліквідності; отримання доходу, забезпечення діяльності й підтримання необхідного рівня ліквідності.

Виокремлені аспекти визначення поняття "активні операції" мають приблизно однакове змістове навантаження. Виходячи із повноти їх формулювань у різних авторів, нами було сформульоване наступне визначення поняття "активні операції": це операції, пов'язані із діяльністю щодо розміщення та використання власного капіталу, залучених і позикових коштів, спрямовані на отримання прибутку та забезпечення ліквідності банку.

Активні операції банків мають різний рівень ліквідності, причому чим вищий рівень ліквідності активу, тим менше він прибутковий. Саме активи у формі довгострокових форми кредитів та інвестицій у цінні папери дають найбільший прибуток банкам. Ці активи відрізняються високим ступенем ризику. Найдохідніші активні операції — це кредитні та інвестиційні. Водночас слід вказати, що банки надають перевагу саме кредитам та інвестиціям, однак ці активи найменш ліквідні.

Відтак, основне призначення активних операцій банку полягає у забезпеченні формування прибутку та підтриманні ліквідності банківської установи (рис. 1). Досягнення саме таких цілей є проблематичним у кризовий період розвитку економіки та/ або під час війни.

На ефективність активних операцій банку та їх ліквідність безпосередньо впливає стійкість банківської системи загалом. Національний банк України постійно здійснює моніторинг стійкості банківської системи, а останнім часом — з урахуванням особливостей воєнного часу. Остання оцінка здійснена станом на 01.04.2023 року і включала в себе етапи:

— оцінка якості активів та забезпечення кредитних коштів, перевірка якості оцінки майна, отриманого банком у заставу та розрахунок нормативів капіталу;

— оцінка якості активів та забезпечення кредитних операцій банку;

— оцінка показників діяльності банку та визначення відповідності необхідному рівню нормативів достатності капіталу.

Протягом 2023 р. оцінку проходило 20 банків, які є лідерами за сукупністю показників. У цьому переліку: АТ КБ "ПриватБанк", АТ "Ощадбанк", АТ "Райффайзен Банк", АТ "СЕНС БАНК", АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК", АТ "ПУМБ", АТ "Укресімбанк", АБ "УКРГАЗБАНК", АТ "ОТП БАНК", АТ "УКРСИББАНК", АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК", АТ "КРЕДОБАНК", АТ "А-БАНК",



Рис. 1. Проблемні аспекти реалізації призначення активних операцій банків під час війни

АТ "ТАСКОМБАНК", АТ "ПроКредитБанк", АБ "Південний", АТ "БАНК КРЕДИТ ДНІПРО", ПАТ "БАНК ВОС-ТОК", ПАТ "МТБ БАНК", АТ "ПРАВЕКС БАНК". В цілому, розмір чистих активів перелічених вище банків становив понад 90 % активів банківської системи.

Окрім цього Національний банк України для забезпечення ліквідності активних операцій банків під час війни застосовує низку заходів:

- стимулювання залучення фінансових ресурсів;
- поступове зменшення адміністративних обмежень щодо обігу валюти, введених на початку війни;
- забезпечення підтримання міжнародних резервів України в умовах дефіциту вільних фінансових ресурсів;
- удосконалення технології функціонування системи електронних розрахунків.

Стосовно удосконалення критеріїв стійкості та ліквідності банків Національним банком України передбачено отримання інформації та проведення оцінки поточної ситуації для визначення пріоритетів банківського нагляду (від 24 березня 2023 р.), що підтверджує Меморандум про економічну та фінансову політику з Міжнародним валютним фондом. Впровадження оцінки стійкості банків України, зокрема, проведення тестування щодо визначеного регулятором переліку банків, розпочав саме Національний банк України.

Стосовно стимулювання залучення фінансових ресурсів, від 7 квітня 2023 р. для посилення ринкових імпульсів заохочення банками строкових депозитів в національній валюті і зниження ризику для міжнародних резервів та валютного ринку було оновлено операційний дизайн монетарної політики. Заощадження громадян від інфляційного знецінення, забезпечення подальшого зниження цінового тиску та сприятимуть розвитку культури строкових заощаджень у гривні — саме ці зміни дають нам отримати захист. Передбачаються наступні зміни до операційного дизайну:

— зниження ставки за депозитними сертифікатами овернайт — із 23 % до 20 % річних;

— запровадження нових лімітованих тримісячних депозитних сертифікатів під фіксовану ставку на рівні облікової ставки.

Національний банк України для налаштування операційного дизайну має право періодично переглядати частку портфеля депозитів та мультиплікатор, що дає змогу забезпечити належні монетарні умови для стабільного зниження інфляції, покращення інфляційних очікувань та підтримки стійкості валютного ринку.

Наразі спостерігається занепад вільних фінансових ресурсів банківської системи. Водночас недостатньо коштів і у Державному бюджеті України, якому необхідно в першу чергу фінансувати воєнні потреби та підтримувати бюджетні установи. При цьому варто зазначити, що держава має кошти із фінансової підтримки відновлення економіки України, які можливо залучити до фінансування активних операцій банку.

Проте найбільшу увагу приділено, щодо забезпечення фінансової підтримки відбудови економіки України, зокрема:

— унормовано спрямування залишків коштів спеціального фонду державного бюджету, що надійшли в 2022 р. від Європейського інвестиційного банку, на нові бюджетні програми у сфері будівництва;

— уточнено окремі питання виділення коштів Фонду ліквідації наслідків збройної агресії.

Стосовно поступового зменшення адміністративних обмежень щодо обігу валюти, введених на початку війни — з 21 квітня 2023 р. пом'якшено адміністративні обмеження для зміцнення позитивних тенденцій у готівковому сегменті валютного ринку. У зв'язку з чим НБУ розширив можливості банків країни проводити операції з продажу готівкової іноземної валюти. Ці зміни спрямовано на зростання пропозиції банків на готів-

ковому валютному ринку, що допоможе подолати множинності валютних курсів та поліпшенню курсових очікувань населення.

Стосовно забезпечення підтримання міжнародних резервів України в умовах дефіциту вільних фінансових ресурсів — станом на 1 квітня 2023 р. міжнародні резерви України становили 31,9 млрд. дол. США. Станом на 1 серпня 2023 року міжнародні резерви України досягли 41,7 млрд. дол. США [5]. Зазначимо, що саме завдяки надходженням від міжнародних партнерів та помірних боргових виплат країни в іноземній валюті міжнародні резерви країни досягли одинадцятирічного максимуму.

Загалом, упродовж березня 2023 р. на валютні рахунки НБУ надійшло 5,1 млрд дол. США, у т. ч. від уряду Канади — 1,8 млрд дол. США; від ЄС — 1,6 млрд дол. США; від Сполучених Штатів (через трастовий фонд Світового банку) — 1,3 млрд дол. США; від розміщення валютних облігацій внутрішньої державної позики — 0,5 млрд дол. США. Поточний обсяг міжнародних резервів забезпечує фінансування 4,2 місяця майбутнього імпорту, що відповідає загальносвітовим стандартам.

Стосовно удосконалення технології функціонування системи електронних розрахунків — 1 квітня 2023 р. Національний банк України запустив систему електронних платежів (СЕР). Від вказаної дати СЕР функціонує на базі міжнародного стандарту ISO 20022 та доступна для проведення міжбанківських платежів цілодобово, тобто 24/7.

Для держави відбувся перехід на нове покоління розрахункових операцій, що є важливою технологічною передумовою для подальшого якісного розвитку платіжної інфраструктури України [4]. Треба врахувати, що Україна має статус кандидата на членство в ЄС і НБУ активно працює над можливістю приєднання нашої країни до Єдиної зони платежів у євро (SEPA) та реалізацією функціоналу миттєвих платежів у наступній версії СЕР-4.1, тестування якої учасниками заплановане в 2023 р.

Впровадження зазначених вище заходів призвело до часткової активізації активних банківських операцій (таблиця 2). До початку широкомасштабної війни зниження частки непрацюючих кредитів відбувалось лише у взаємозв'язку із економічним зростанням. У 2023 році, незважаючи на економічне падіння, НБУ вдалось досягти зменшення як обсягу, так і частки непрацюючих кредитів по банківській системі в цілому.

Слід зазначити, що подальше впровадження зазначених вище заходів має забезпечити:

- покращення фінансової стійкості банківської системи;
- активізацію конкуренції банків за строкові кошти вкладників;
- курсову стабільність гривні та контроль держави за інфляційними процесами;
- подальшу модернізацію платіжної системи країни та наближення її до стандартів Європейського Союзу.

В умовах нестабільності фінансування та конкуренції для забезпечення стійкого функціонування фінансових послуг, банкам необхідно використовувати усі можливі стратегії, методи і інструменти управління ак-

**Таблиця 2. Частка непрацюючих кредитів в цілому по банківській системі України, %**

На дату	У корпоративному секторі	Кредити фізичним особам	Кредити органам державної влади
01.01.2018	56,95	26,24	0,69
01.01.2019	54,76	23,83	29,22
01.01.2020	53,5	19,95	14,48
01.01.2021	49,56	14,39	0,00
01.01.2022	40,14	09,00	0,00
01.01.2023	46,63	25,67	4,57
01.10.2023	46,16	22,06	3,19

Джерело: складено авторами за даними [7].

тивами. За допомогою обгрунтованих стратегій досягається ефективний фінансовий результат банку і адекватний підхід до проблеми управління ліквідністю банку. Сучасний стан економіки України та стан фінансово-кредитних відносин визначив те, що ситуація змінюється настільки швидко і непередбачувано, що неможливо планувати подальші дії і намагатися передбачити майбутню ситуацію на основі існуючих історичних даних. Причому наростання волатильності у банківській прибутковості було зафіксовано ще у 2020 році [10], коли ризики економічного середовища не були сучасного загрозливого характеру.

Диверсифіковане розміщення коштів використовується для активів, що принесуть найвищий дохід. Саме ця стратегія управління активами потребує здійснення конкретних вимог для організації її проведення, а точніше — це накопичення банком високоліквідних активів, що представлені якісним кредитно-інвестиційним портфелем. З огляду на зазначене, ефективне управління активними операціями банку, вимагає встановлення оптимального співвідношення між дохідністю банку та часткою залучених та запозичених коштів у структурі балансу.

У практичній діяльності українських банків домінуючою стала стратегія комплексного управління активами банку. Вибір цієї стратегії викликаний посиленням інтеграційних процесів в фінансовому секторі, а також збільшенням кредитної і інвестиційної діяльності банків. На зараз існує необхідність підвищення капіталізації та ліквідності банківських установ, що створює необхідність вводити у систему управління банком економіко-математичні методи обгрунтування діяльності щодо управління активними операціями. Також дієвим засобом покращення ефективності та ліквідності активних операцій банків є використання фінансових інновацій. Як зазначається у [11] "Постійні інновації та нові технології у фінансовому секторі, з одного боку, перетворюють ринок і потенціюють загрози, а з іншого — відкривають багато фінансових можливостей для процвітання".

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В умовах різкого погіршення економічного середовища та зростання рівня невизначеності, обсяг активних банківських операцій значно зменшується, що й властиво для сучасного стану банківської системи України. Разом з тим, активні операції банків визначають ефективність їх функ-

ціонування та рівень ліквідності та фінансової стійкості. Саме забезпечення ефективності та ліквідності є основним призначенням активних банківських операцій, що випливає із теоретичного розуміння їх сутності.

Системні ризики й загрози воєнного стану (зменшення обсягу мобілізованих ресурсів, звуження спектру активних операцій, низька прибутковість операцій, суттєве сповільнення роботи ринку цінних паперів в Україні, зменшення ліквідності операцій тощо), визначили спрямування заходів Національного банку України, призначених удосконалити механізм здійснення активних операцій. Основні заходи головного банку країни стосувались адаптації системи критеріїв стійкості та ліквідності банків до умов кризової економіки, стимулювання залучення фінансових ресурсів, поступового зменшення адміністративних обмежень щодо обігу валюти, забезпечення підтримання міжнародних резервів України в умовах дефіциту вільних фінансових ресурсів, удосконалення технології функціонування системи електронних розрахунків. Впроваджені заходи дали змогу забезпечити зростання валютних резервів та поступового зменшення частки непрацюючих кредитів в цілому по банківській системі України.

Водночас більша частка вітчизняних банків не досягає достатнього рівня ефективності функціонування та має проблеми із забезпеченням ліквідності та стійкості. Використання обґрунтованої стратегії комплексного управління активними операціями з урахуванням загроз і викликів воєнного стану на рівні окремого банку може бути предметом подальших розвідок.

#### Література:

1. Арбузов С. Г., Колобов В. І., Міщенко В. І., Науменкова В. С. Банківська енциклопедія. Київ: Центр наукових досліджень Національного банку України: Знання, 2011. 504 с.
2. Варцаба В. І., Заславська О. І. Сучасне банківництво: теорія і практика: Навч. посіб. Ужгород, 2018. 364 с.
3. Герасимович А. М., Алексеєнко М. Д., Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз банківської діяльності: Підручник. К.: КНЕУ, 2005. 599 с.
4. Запрацювало нове покоління СЕП стандарту ISO 20022 в цілодобовому режимі. Медіа-простір. Новини. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zapratsyuvvalo-nove-pokolinnya-sep-na-bazi-standartu-iso-20022-v-tsilodobovomu-rezhimi>.
5. Міжнародні резерви України. Медіа-простір. Новини. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/mijnarodni-rezervi-perevischili-417-mlrd-dol-ssha-za-pidsumkami-lipnya-onovivshi-istorichniy-rekord-nezalejnoyi-ukrayini>.
6. Мороз А. М., Савлук М. І., Пуховкіна М. Ф. Банківські операції: Підручник. К.: КНЕУ, 2009. 476 с.
7. Обсяг активних операцій та частка непрацюючих активів в цілому по системі. Активні та пасивні операції банків. Наглядова статистика. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#3>.
8. Савлук М. І., Мороз А. М., Лазепко І. М., Пуховкіна І. Ф., Шамова І. В., Заболотна Н. Г., Брегеда А. О. Гроші та кредит: Підручник. К.: КНЕУ, 2011. 589 с.
9. Khalatur S., Zhylenko K., Masiuk Y., Velychko L. and Kravchenko M. (2018). Assessment of bank lending

diversification in Ukraine. Banks and Bank Systems, 13 (3), 141—150. Doi:10.21511/bbs.13(3).2018.14.

10. Khalatur S., Velychko L., Pavlenko O., Karamushka O. and Huba M. (2021). A model for analyzing the financial stability of banks in the VUCA-world conditions. Banks and Bank Systems, 16 (1), 182—194. doi:10.21511/bbs.16(1).2021.16.

11. Khalatur S., Pavlova H., Vasilieva L., Karamushka D., Danilevica A. (2022). Innovation management as basis of digitalization trends and security of financial sector. Entrepreneurship and Sustainability. Issues, 9 (4), 56—76. URL: [http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4\(3\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4(3)).

#### References:

1. Arbuzov, S. H., Kolobov, V. I., Mishchenko, V. I. and Naumenkova, V. S. (2011), Bankivs'ka entsyklopediia [Banking encyclopedia], Center for Scientific Research of the National Bank of Ukraine: Knowledge, Kyiv, Ukraine.
2. Vartsaba, V. I. and Zaslavska, O. I. (2018), Suchasne bankivnytstvo: teoriia i praktyka: Navch. posib [Modern banking: theory and practice: Study guide], Uzhhorod, Ukraine.
3. Herasymovych, A. M., Aleksieienko, M. D., Parasiiv-Verhunencko, I. M. (2005), Analiz bankivs'koi diial'nosti: Pidruchnyk [Analysis of banking activity: Textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. National Bank of Ukraine (2023), "A new generation of ISO 20022 standard SEP has been launched 24/7", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zapratsyuvvalo-nove-pokolinnya-sep-na-bazi-standartu-iso-20022-v-tsilodobovomu-rezhimi> (Accessed 25 Oct 2023).
5. National Bank of Ukraine (2023), "International reserves of Ukraine", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/mijnarodni-rezervi-perevischili-417-mlrd-dol-ssha-za-pidsumkami-lipnya-onovivshi-istorichniy-rekord-nezalejnoyi-ukrayini> (Accessed 25 Oct 2023).
6. Moroz, A. M., Savluk, M. I. and Pukhovkina, M. F. (2009), Bankivs'ki operatsii: Pidruchnyk [Banking operations: Textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine.
7. National Bank of Ukraine (2023), "The volume of active operations and the share of non-working assets in the system as a whole. Active and passive operations of banks. Supervisory statistics", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#3> (Accessed 25 Oct 2023).
8. Savluk, M. I., Moroz, A. M., Lazepko, I. M., Pukhovkina, I. F., Shamova, I. V., Zabolotna, N. H. and Breheda, A. O. (2011), Hroshi ta kredyt: Pidruchnyk [Money and credit: Textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine.
9. Khalatur, S., Zhylenko, K., Masiuk, Y., Velychko, L. and Kravchenko, M. (2018), "Assessment of bank lending diversification in Ukraine", Banks and Bank Systems, vol. 13 (3), pp. 141—150. Doi:10.21511/bbs.13(3).2018.14.
10. Khalatur, S., Velychko, L., Pavlenko, O., Karamushka, O. and Huba, M. (2021), "A model for analyzing the financial stability of banks in the VUCA-world conditions", Banks and Bank Systems, vol. 16 (1), pp. 182—194. doi:10.21511/bbs.16(1).2021.16.
11. Khalatur, S., Pavlova, H., Vasilieva, L., Karamushka, D., Danilevica, A. (2022), "Innovation management as basis of digitalization trends and security of financial sector", Entrepreneurship and Sustainability. Issues, vol. 9 (4), pp. 56—76. [http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4\(3\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4(3)).

*Стаття надійшла до редакції 04.11.2023 р.*

УДК 331.101

*A. Sitkovska,**Doctor of Economic Sciences, Dnipro State Agrarian and Economic University**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1892-6314>**M. Polehenka,**PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro State Agrarian and Economic University**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5866-668X>**S. Shapoval,**Student group MzEK-1-22, Dnipro State Agrarian and Economic University**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-4064-4600>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.81

# THEORETICAL ASPECTS OF LABOR POTENTIAL OF ENTERPRISES

А. О. Сітківська,

д. е. н., професор кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

М. А. Полегенька,

к. е. н., доцент кафедри економіки, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

С. С. Шаповал,

здобувач групи МгЕК-1-22, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

*The article considers the evolution of views on the interpretation of the category "labor potential" as a combined human potential, which is realized through the labor activity of the employee to achieve the set goals under the influence of objective and subjective factors under certain production conditions. The level of labor potential is highlighted: individual employee, enterprises and the state. It has been disclosed that the basic structure-forming component of labor potential is the labor potential of an individual employee, which is a fundamental share in the formation of potentials of higher structural levels. The components of the labor potential of an individual employee are characterized: personal, qualification and psychophysiological component of the potential and it is established that the level of the entire potential depends on the level of their mutual agreement. It has been established that the totality of human abilities (spiritual and physical) is the basis of the labor potential of an individual and expanding it thanks to the collective activity of a number of people creates the basis for the labor potential of the enterprise, which is the limit of the possible joint participation of employees in production, taking into account their personal abilities, accumulated experience, level of professional knowledge and accordingly formed organizational and technical conditions of management. At the same time, the labor potential is different in each enterprise, since it is formed depending on internal and external factors, namely: relations between workers, features of corporate culture, territorial location, traditions, industry affiliation, production size, sex-age structure, etc. In the structure of labor potential it is possible to distinguish the ratio of various social, functional, demographic, professional and other properties of groups of employees and relations between them. At the state level, labor potential is characterized by quantitative and qualitative criteria. Therefore, the formation of a balanced structure of the labor potential of the enterprise affects the efficiency of the enterprise and increase its competitiveness.*

**В статті розглянуто еволюцію поглядів щодо трактування категорії "трудовий потенціал" як сукупного людського потенціалу, який реалізується через трудову діяльність працівника для досягнення поставлених цілей під впливом об'єктивних та суб'єктивних факторів за певних виробничих умов. Висвітлено рівні трудового потенціалу: окремого працівника, підприємств і держави. Розкрито, що базовою структуроутворюючою компонентною трудового потенціалу є трудовий потенціал окремого працівника, який є фундаментальною часткою у формуванні потенціалів більш високих структурних рівнів. Охарактеризовані складові трудового потенціалу окремого працівника: особистісна, кваліфікаційна та психофізіологічна складова потенціалу та встановлено, що від рівня їх взаємного узгодження залежить рівень всього потенціалу. Встановлено, що сукупність здібностей людини (духовних і фізичних) є базою трудового потенціалу окремої особистості та розширюючи його завдяки колективній діяльності ряду осіб створюється підґрунтя для трудового потенціалу підприємства, що являє собою граничну величину можливої спільної участі працівників у виробництві з урахуванням їх особистісних здібностей, накопиченого досвіду, рівня професійних знань та відповідно сформованих організаційно-технічних умов господарювання. При цьому трудовий потенціал є різним в кожному підприємстві, оскільки формується в залежності від внутрішніх і зовнішніх чинників, а саме: взаємовідносини між робітниками, особливостей корпоративної культури, територіального розташування, традицій, галузевої належності, розміру виробництва, статево-вікової структури тощо. В структурі трудового потенціалу можна виділити співвідношення різноманітних соціальних, функціональних, демографічних, професійних і інших властивостей груп працівників і відносин між ними. На рівні держави трудовий потенціал характеризується за кількісними та якісними критеріями. Отже, формування збалансованої структури трудового потенціалу підприємства впливає на ефективність діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.**

*Key words: labor resources, labor potential, enterprise, labor activity, structure.*

*Ключові слова: трудові ресурси, трудовий потенціал, підприємство, трудова активність, структура.*

## INTRODUCTION

Modern economic conditions require awareness of the fact that a person — this is one of the main elements of social production, which is the most valuable resource and the value of which, as a production resource, mainly depends on the level of organization of the production and technological process and relationships within the collective in each enterprise. In addition, the economic efficiency of any enterprise directly depends on how effectively the creative potential of employees is realized, all their capabilities are mobilized, and the labor process is rationally organized. That is why the improvement of effective means of increasing labor efficiency, more complete use of human abilities and skills in accordance with the challenges of the present, especially in the context of digitalization, are relevant [1].

Studies of the economic category of labor potential, its structures are considered in the works of many scientists, such as: A. Grishnova, G. Zadorozhny, V. Kutsenko, F. List, S. Tyutyunnikov, T. Vodolazhska, L. Shatalova, V. Piliavskiy, V. Buhas, O. Naumenko, Z. Zhyvko, N. Bula, N. Fostiak etc. At the same time, there is still no single definition of the economic category of "labor potential." Thus, the purpose of the article is to generalize the existing approaches to the definition of the concept of "labor potential" and the disclosure of its structure.

## RESULTS OF THE STUDY

The concept of "labor" includes the entire part of the population that has sufficient mental and physical abilities necessary for effective and high-quality work in the enterprise in which these labor resources are involved.

Consider the labor resources of the enterprise as "a set of all employees of this enterprise who have sufficient skills and skills in working effectively for the benefit of the company" [4]. These employees include exclusively living people, equipment does not belong to the workforce.

Unlike the "labor" and "labor" categories, the "labor potential" category is an integrated socio-economic category, more complex than the first two categories, since it includes a set of abilities that determine the performance of people, including their physical, psychological potential, the amount of general skills and special knowledge.

The concept of "labor potential" appeared in scientific literature at the end of the twentieth century. Analysis of this category should be based on two postulates.

First, individual labor as a result of use creates a valid labor contribution of a person, it manifests itself in the final products, as well as in the achieved indicator of labor efficiency [12].

Secondly, until a person begins to use his abilities in the process of work, it is possible to speak about his labor force only conventionally as a mental or physical performance in general, that is, as a possible promising labor contribution.

So, analyzing approaches to the definition of the concept of "labor potential," it can be noted that each author provides his own unique interpretation of this category. Thus, according to T. Vodolazhskaya, labor potential is "a set of existing and potential capabilities and abilities of employees used in labor activities, which can be manifested under the latest changing conditions of the socio-economic environment of enterprises and aimed at increasing, developing and effectively using them in order to achieve strategic goals of enterprise development" [2]. Scientists V. Bugas and O. Naumenko understand the existing and promising opportunities of the labor collective of the enterprise to quantitatively and qualitatively meet the needs of the enterprise and realize its goals in the most effective way with the availability of appropriate resource support [3]. Economists Z. Zhivko, N. Bula, N. Fostyak argue that labor potential represents a combined social capacity for labor; potential labor capacity of society [11]. A number of researchers define the labor potential "as the combined ability of the physical and spiritual properties of an individual worker to achieve certain results of his production activity under given conditions, on the one hand, and the ability to improve in the process of work, to solve new problems arising from changes in production, on the other" [4]. V. Pilyavsky defines labor potential "as qualitative characteristics of labor, labor and human capital in relation to the ability and ability of an individual employee and the totality (personnel) at the enterprise to activate personal and reasonable factors of production" [8].

A slightly different interpretation of the concept of labor potential is given by O. Gonchar and T. Rudenko. They note that labor potential is a share of material production, characterized by the increase of material goods in the process of development of individuality of a person and covers only that part of it, in which there is an increase in material goods above the level that was achieved earlier in the process of development of individuality of a person

[5]. P. Begma defines the labor potential "as the input, internal and output flows of quantitative and qualitative characteristics, which, in the process of applying to them operations for the formation, transformation, movement and implementation, carry out physical, official and professional-qualification movement in the space-time interval [6]. Noteworthy is the definition provided by P. Kaminsky, who notes that "labor potential is the integrated existing and in the future acquired capabilities of the labor collective and its management systems that allow to meet the needs of the enterprise and ensure the achievement of its development goals in the most effective way" [7]. Therefore, the labor potential is the aggregate human potential that is realized through the labor activity of the employee to achieve the goals under the influence of objective and subjective factors under certain production conditions.

The main levels at which the category of labor potential is considered are: the potential of an individual employee, enterprises and the state. The basic structure-forming component is the labor potential of an individual employee, which is a fundamental share in the formation of potentials of higher structural levels. Considering the components of the combined labor potential of an individual employee, the following can be distinguished: personal, qualification and psychophysiological component of the potential, the level of mutual coordination of which depends on the level of the entire potential.

The first component — personality potential synthesizes components such as creativity (creativity); communication potential (capacity for cooperation, interaction and collective organization); worldview, value potentials (value-motivational properties) and physiological properties (age, sex). The next component — qualification potential is characterized by the volume, depth and variety of general and special knowledge, experience and skills that form the capabilities of employees to perform work of a certain content and complexity.

The qualification component of the labor potential can be qualified according to the following criteria (characteristics), which reflect the individual characteristics of each employee (the structure of the qualification component of the employee's potential):

1. labor activity;

The attitude to work is a very complex social phenomenon, consisting of the interaction of motives and orientations of labor behavior, real labor behavior and assessment by the employee of the labor situation, as well as from the labor activity of the company's employees. Labor activity is disclosed as the main type of social activity, which is expressed in the involvement of an employee in economic production and in the constant increase in labor productivity, as well as the degree of realization by one employee of her physical and mental capabilities in the performance of tasks set for him. In fact, this is a mirror that reflects the attitude of the employee of the enterprise to his duties and his work. At the moment, there are four groups of indicators of labor activity: production and economic — identify the degree of deviation of the task performance by the employee from the average indicators; creative activity



is the activity of the personnel, which is aimed at solving non-standard tasks, improving the employee's skills as a result of the process of self-education, forming an active life position; an indicator of personality development in the process of work — these are the opportunities that the enterprise provides for the personal and professional growth of its employee; public activity — this type of activity involves the activity of the company's personnel, which is aimed at the development of friendly relations within the team.

2. level of educational training (level of basic education; narrow specialization; wide profile);

3. labor mobility (macromobile; micromobile);

4. aspiration to increase personal potential (skills; skills; knowledge; work experience (general and specialty));

5. labor efficiency (quantity and quality of labor; efficiency of labor; rational use of working time).

The last component — psychophysiological potential is represented by the abilities and predisposition of a person, performance, endurance, health, type of nervous system, etc.

This set of abilities of a person (spiritual and physical) is the basis of the labor potential of an individual, expanding it thanks to the collective activity of several people, we have the basis for the potential of the labor collective of the enterprise, which is the maximum amount of possible joint participation of employees in production, taking into account their personal abilities, accumulated experience, level of professional knowledge and accordingly formed organizational and technical conditions of management. Combining individual workers into a single and balanced organized labor process contributes to the effect of collective labor, which exceeds the sum of the forces of workers acting independently, that is, the labor potential of the enterprise in the aggregate is always greater than the sum of individual individual potentials of workers. Thus, the basis of the potential of a labor enterprise, which is formed as a result of the joint activities of various employees, is a productive force.

Labor potential is a set of opportunities for employees of the enterprise to actively or passively participate in the production process within a certain organizational structure, taking into account material, technical, technological, information and other resources, is a complex structural socio-economic formation containing a number of components [9]. Due to the need to adhere to the principle of innovation, the following components of labor potential are distinguished in the activities of most enterprises of Ukraine, namely: personnel, structural, professional, physiological, cultural and moral, qualification, intellectual, socio-psychological, organizational [10].

The study of existing scientific approaches allows us to conclude that the labor potential is different in each enterprise, since it is formed depending on internal and external factors, namely: the relationship between workers, features of corporate culture, as well as territorial location, traditions, industry affiliation, production size, sex-age structure, etc. In the structure of this potential, one can distinguish the ratio of various social, functional, demographic, professional and other

properties of groups of employees and the relationship between them.

One of the most important components is the organizational component, which includes a high organization of labor and its culture, which is manifested in rhythmicity, coherence, consistency of efforts spent by a person and a high level of satisfaction with the work of employees. The specified element determines the effectiveness of the work team as a whole and an individual employee. The intellectual component of labor potential is one of the main ones, since with the help of it there is an innovative development of the enterprise. The demographic component is an integral element in the development and renewal of labor potential. The economic component determines the efficiency of the labor potential of the enterprise, which should be based on the economic determination of the abilities of employees, staff and bring a certain profit. The professional component of labor potential changes with the development of the professional level of personnel and depends on its quantitative and qualitative composition [3].

The last component — the labor potential of society in quantitative terms is characterized by the opportunities of society to attract the population to public labor, in qualitative terms — real opportunities to implement with participation in socially useful work all personal qualities and abilities: skills, skills and knowledge that people receive for their lives.

## CONCLUSION

Therefore, the analysis of various scientific sources makes it possible to conclude that the labor potential of the enterprise is defined as clear and potential opportunities of the labor collective in quantitative and qualitative aspects to meet the needs of the enterprise and achieve its goals most effectively if there are appropriate resources. In this context, it is important to consider the labor potential of the employee as a component of the general potential of the enterprise, which should create a synergistic effect. It is also necessary to take into account the peculiarities of the industry in which the enterprise operates, when determining the components of its labor potential and forming its balanced structure, which directly affects the efficiency of the economic activity of the enterprise and improving its competitiveness.

### Література:

1. Шаталова Л.С. Генезис теоретичних аспектів визначення категорії "трудоий потенціал". Причорноморські економічні студії. 2023. № 79 С. 166—173. DOI: <https://doi.org/10.32782/bSES.79-25>

2. Водолажська Т. О. Сутнісно-змістовна характеристика поняття "трудоий потенціал підприємства". Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 38. С. 32—45.

3. Бугас В. В., Науменко О. М. Трудоий потенціал підприємства: сутність та структура. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_1_21) (дата звернення: 25.10.2023).

4. Івченко Є. А., Серікова О. М. Оцінювання використання трудового потенціалу в системі економічної без-

пеки. Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5025> (дата звернення: 28.10.2023)

5. Гончар О. І., Руденко Т. В. Методи управління трудовим потенціалом сучасного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3. Т. 3. С. 91—94.

6. Бегма П. О. Сутність трудового потенціалу як соціально-економічної категорії. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2015. № 2. С. 130—137.

7. Каминський П. Д. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. Торговля і ринок України. 2018. № 2. С. 78—87.

8. Пілявський В. І. Трудовий потенціал підприємства: сутність, моделі зайнятості і ефективність використання. Інтелект XXI. 2019. № 3. С. 88—93.

9. Сімчера О. І. Наукові підходи до дослідження сутності трудового потенціалу підприємства. Економічні простір. № 75. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2013. 308 с.

10. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

11. Живко З. Б., Була Н. Я., Фостяк Н. С. Сучасні імперативи формування та розвитку трудового потенціалу як основа кадрової безпеки. Вісник Донецького національного університету. Серія: Економіка і право. 2015. Вип. 1. С. 110—114.

12. Вінченко І. І., Полегенька М. А. Теоретичні аспекти формування економічної ефективності агропромислового виробництва. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: <http://dSPACE.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/3002> (дата звернення: 30.10.2023).

#### References:

1. Shatalova, L.S. (2023) "Genesis of theoretical aspects of definition of category "labor potential", Prynchornomors'ki ekonomichni studii, vol. 79, pp. 166—173.

2. Vodolazhska, T. O. (2021). Essential and substantive characteristics of the concept of "labor potential of the enterprise", Ekonomika transportnoho kompleksu, vol. 38, pp. 32—45.

3. Buhas, V. V., Naumenko, O. M. (2018), "Labor potential of the enterprise: essence and structure", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 1, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_1_21) (Accessed 25 Oct 2023).

4. Ivchenko, Ye. A., Serikova, O. M. (2016), "Assessing the use of labor potential in the system of economic security", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5025> (Accessed 28 Oct 2023).

5. Honchar, O. I., Rudenko, T. V. (2014), "Methods of management of labor potential of a modern enterprise", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 3, no. 3, pp. 91—94.

6. Behma, P. O. (2015), "The essence of labor potential as a socio-economic category", Naukovyj visnyk Poltav'skoho universytetu ekonomiky i torhivli. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 2, pp. 130—137.

7. Kamynskyi, P. D. (2018), "Labor potential of the enterprise: essence and structure", Torhivlia i rynek Ukrainy, vol. 2, pp. 78—87.

8. Piliavskyi, V. I. (2019), "Labor potential of the enterprise: essence, models of employment and efficiency of use", Intellect XXI, vol. 3, pp. 88—93.

9. Simchera, O.I. (2013), "Scientific approaches to the research of the essence of the labor potential of the enterprise", Ekonomichniy prostir, vol. 75.

10. Hrynova, V.M. and Pysarevska, H.I. (2012), Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Management of personnel potential of the enterprise], KhNEU, Kharkiv, Ukraine.

11. Zhyvko, Z. B., Bula, N. Ya., Fostiak, N. S. (2015), "Modern imperatives of formation and development of labor potential as a basis of personnel security", Visnyk Donets'koho natsional'noho universytetu. Serii: Ekonomika i pravo, vol. 1, pp. 110—114.

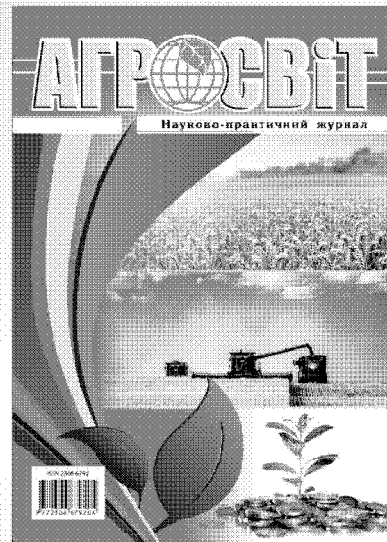
12. Vinichenko, I. I. and Polehen'ka, M.A. (2019), "Theoretical aspects of formation of economic efficiency of Agricultural production", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 12, available at: <https://dSPACE.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3002/1/1.pdf> (Accessed 30 Oct 2023).

*Стаття надійшла до редакції 07.11.2023 р.*

# АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

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**

К. Д. Савчук,  
к. е. н., докторант, Європейський університет, м. Київ  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-8163-2470>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.86

# ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

K. Savchuk,  
PhD in Economics, Doctoral candidate, European University, Kyiv

## FEATURES OF FINANCIAL SECURITY MANAGEMENT OF BUSINESS ENTITIES IN MODERN CONDITIONS

*Стаття присвячена проблемам та сутності фінансової безпеки, яка розглядається як одна з найважливіших умов забезпечення сталого розвитку суб'єкта господарювання. Розглянуто основні напрями забезпечення фінансової безпеки підприємства, які полягають у його здатності протидіяти ризикам, пов'язаним із погіршенням фінансового стану, таким як: структурний ризик, ризики зниження фінансової стійкості та неплатоспроможності, ризики втрати прибутку чи виникнення банкрутства.*

*Визначено актуальність питання забезпечення фінансової безпеки підприємства. Відзначено, що найважливішим показником, що характеризує міру фінансового ризику та фінансової безпеки підприємства, є його рівень. У свою чергу, рівень фінансового ризику є головним показником оцінки рівня фінансової безпеки підприємства, що характеризує ступінь захисту його фінансової діяльності від загроз зовнішнього та внутрішнього характеру. Зроблено висновки про необхідність аналізу системи фінансової безпеки підприємства та використання методів зниження фінансових ризиків, які дозволять поліпшити фінансовий стан підприємства та зменшать ймовірність настання несприятливих для підприємства ситуацій. Наведено перелік заходів щодо забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва в умовах воєнного стану.*

*The article is devoted to the problems and essence of financial security, which is considered as one of the most important conditions for ensuring sustainable growth of the enterprise. The main directions of ensuring the financial security of the enterprise are considered, which consist in its ability to counteract risks associated with the deterioration of the financial condition, such as: structural risk, risks of decreasing financial stability, insolvency of the enterprise, risks of loss of profit and bankruptcy.*

*The relevance of the issue of ensuring the financial security of the enterprise is indicated. It was noted that the most important indicator characterizing the degree of financial risk and financial security of the enterprise is its level. In turn, the level of financial risk is the main indicator of assessing the level of financial security of an enterprise, which characterizes the degree of protection of its financial activity from external and internal threats. The main stages of ensuring the financial security of the enterprise are highlighted. Threats to the financial security of the enterprise are grouped. The*

*elements of financial security management of the enterprise are defined. The algorithm of the financial security system of the enterprise has been compiled. The article gives a definition, discloses the purpose, objectives, essence of the mechanism for ensuring financial security and the stages of its implementation.*

*A conclusion was made about the need to analyze the company's financial security system and use methods to reduce financial risks, which will improve the company's financial condition and reduce the likelihood of unfavorable situations for the company. The impact of active military actions on the stability of the internal economic environment of business structures and management decisions aimed at preserving the existing potential to ensure the necessary level of financial security of the enterprise is determined. A list of potential directions for ensuring the financial security of entrepreneurship in the level of business structures that, carrying out management activities, ensuring the stability of their own internal environment.*

*Ключові слова: фінансова безпека підприємства, фінансові ризики, фінансова стійкість, ліквідність та платоспроможність, банкрутство.*

*Key words: financial security of business entities, financial risks, financial stability, liquidity and solvency, bankruptcy.*

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

Успіх у світі бізнесу вирішальним чином залежить від правильності та обгрунтованості обраної стратегії підприємницької діяльності. При цьому мають враховуватись ймовірності критичних ситуацій.

Ринкова система економічних відносин передбачає, що підприємства є самостійними господарюючими суб'єктами, які повинні самі обирати оптимальні рішення, передбачати їх наслідки та самостійно дбати про створення резервів або залучення інших фінансових джерел для організації заходів щодо ліквідації можливих збитків. Діяльність підприємства завжди супроводжується виникненням великої кількості загроз, які можуть спричинити фінансову незахищеність і навіть банкрутство.

Однією із важливих умов забезпечення сталого розвитку суб'єкта господарювання та формування позитивних результатів його фінансової діяльності є існування ефективної системи фінансової безпеки, що захищає підприємство від зовнішніх та внутрішніх загроз.

В основі системи забезпечення фінансової безпеки підприємства лежить захист його власних фінансових інтересів від впливу внутрішніх та зовнішніх загроз для забезпечення ефективності діяльності. Оцінка фінансової безпеки — особливо актуальне питання розвитку підприємства в умовах політичної та економічної нестабільності, а також динамічності факторів мікро- та макросередовища, що впливають на результати діяльності підприємства, його успіх на ринку. Ця оцінка дозволить підприємству мінімізувати загрози фінансової нестабільності та підвищити безпеку (стійкість) свого існування.

Підвищення рівня фінансової безпеки підприємства може відіграти виняткову роль у результативності його подальшої діяльності, у забезпеченні сталого економічного розвитку за збереження ліквідності, платоспроможності та фінансової незалежності. Тому актуальність дослідження проблем управління фінансовою безпекою не викликає сумніву.

Наявність на підприємстві ефективної системи фінансової безпеки та контролю за фінансовими ризиками, є однією з ключових умов, які забезпечують високі кінцеві результати його діяльності та її стійке зростання. Завдяки цій системі розробляється та запроваджується комплекс заходів щодо захисту від зовнішніх та внутрішніх загроз його фінансових інтересів. Як показує практика, за останні роки саме відсутність на підприємстві ефективної системи фінансової безпеки та контролю за фінансовими ризиками стала причиною виникнення фінансової кризи та подальшого банкрутства. Причому, як зовнішні, так і внутрішні загрози фінансовим інтересам суб'єкта господарювання існують на різних стадіях його життєвого циклу та потребують уваги з боку керівництва.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематиці з'ясування сутності фінансової безпеки суб'єктів господарювання, питанням її забезпечення на підприємствах присвячено досить багато досліджень як зарубіжних, так й вітчизняних науковців, зокрема: О. Ареф'єва, І. Бланк, О. Барановський, Л. Козак, В. Костецький, М. Крупка, Я. Мулик, А. Єпіфанов, О. Сусіденко, Г. Шіназі. Дослідженням спектру загроз фінансовій безпеці підприємства присвячені праці таких вчених, як: Ю. Біляк, Н. Галайко, С. Довбня, В. Зароси-

ло, Л. Костирко, М. Купира, С. Тульчинська, О. Солосіч, Х. Цвайг та ін.

Попри різноманітність наукових поглядів щодо поняття фінансової безпеки підприємства та її загроз у проведених наукових дослідженнях досі не існує цілісної системної концепції управління фінансовою безпекою суб'єктів господарювання.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування теоретичного та прикладного концепту управління фінансовою безпекою суб'єкта господарювання, формування інструментів та розробка заходів, які дозволять поліпшити його фінансовий стан та зменшать ймовірність настання несприятливих для нормального функціонування ситуацій.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Однією із важливих умов забезпечення сталого розвитку підприємства та формування позитивних результатів його фінансової діяльності є наявність ефективної системи фінансової безпеки, яка покликана захищати підприємство від впливу зовнішніх та внутрішніх загроз.

Категорія "фінансова безпека" виникла як реакція на необхідність мінімізації чи усунення фінансових ризиків та загроз, тобто ймовірності несприятливого результату, який може виражатися у зниженні фінансової стійкості та ліквідності, втраті платоспроможності тощо. Відсутність механізму забезпечення фінансової безпеки на підприємстві супроводжується прийняттям помилкових управлінських рішень, наслідком яких є дестабілізація фінансового стану підприємства, втрата фінансової стабільності та платоспроможності, банкрутство.

Зміст фінансової безпеки підприємства, на думку Л. Костирко, полягає "... в здатності підприємства постійно мати достатній запас міцності та для досягнення цього — оперативно розробляти і реалізовувати фінансову політику згідно цілей загальної довгострокової стратегії в умовах невизначеності та конкурентного середовища" [2]. І. Бланк сутність фінансової безпеки підприємства вбачає у "... здатності підприємства самостійно розробляти та проводити фінансову стратегію відповідно до цілей загальної корпоративної стратегії, в умовах невизначеного та конкурентного середовища" [1, с. 90]. Я. Мулик визначає фінансову безпеку як "... стан захищеності фінансових інтересів підприємства на всіх рівнях його фінансових відносин від впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, який забезпечує його самозбереження та розвиток у поточній та стратегічній перспективах" [5, с. 201].

Отже, під фінансовою безпекою підприємства слід розуміти такий фінансовий стан, за якого його ресурси використовуються найбільш ефективно, забезпечується фінансова стійкість, прибутковість та рентабельність діяльності, гарантується захист від зовнішніх та внутрішніх загроз.

Головна умова фінансової безпеки підприємства — здатність протистояти існуючим та виникаючим небезпекам і загрозам, які прагнуть заповдіяти фінансові збит-

ки підприємству, небажано змінити структуру капіталу або примусово ліквідувати підприємство. Для забезпечення цієї умови підприємство має підтримувати фінансову стійкість, рівновагу, забезпечувати достатню фінансову незалежність та гнучкість при ухваленні фінансових рішень.

Виявлення загроз — це одне з основних завдань забезпечення фінансової безпеки. Трактувати поняття загрози можна як явище з націленим, точковим і прямим характером небезпеки або як сукупність ознак та критеріїв, що визначається небезпекою для суб'єкта господарювання. Небезпека є адресною негативною дією, має суб'єкт та об'єкт, основною метою якої вважається завдання шкоди підприємству.

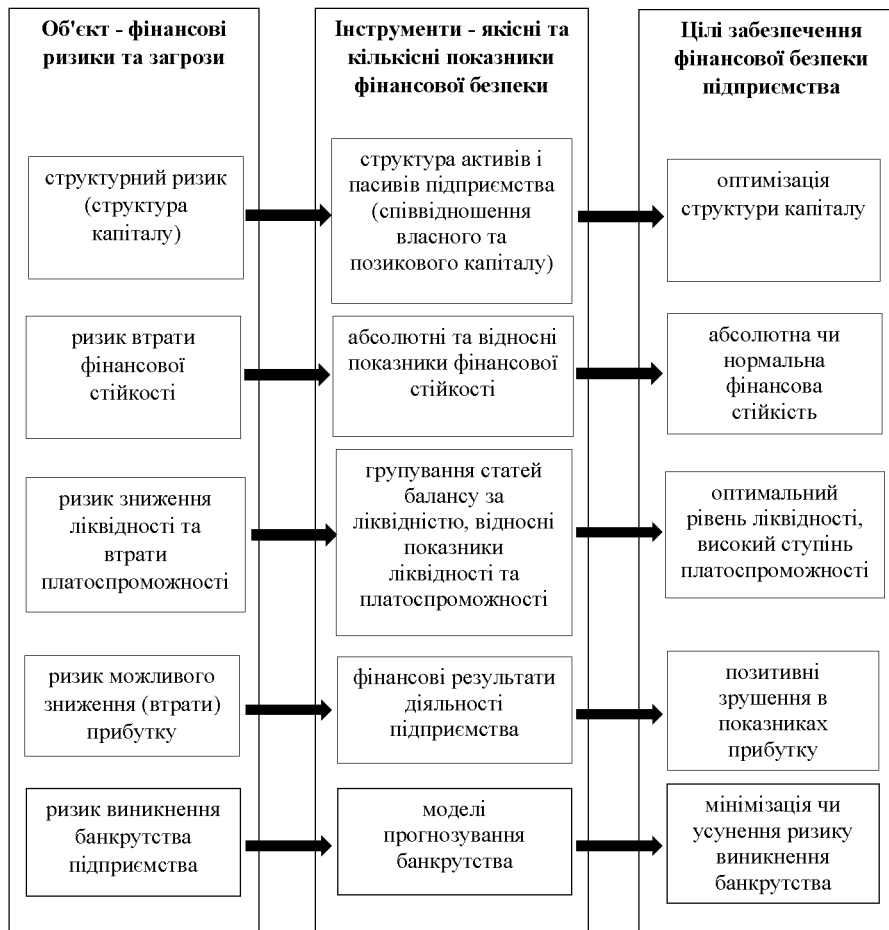
Для обґрунтування концептуальних положень щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства слід використовувати підхід, який може включати низку системних елементів: по-перше, систему внутрішніх та зовнішніх ризиків, що визначаються на вході до системи забезпечення фінансової безпеки; по-друге, базову схему розподілу ризиків за взаємодіючими між собою структурними підрозділами підприємства; по-третє, результативний (інтегральний) показник системного ризику, який визначається на виході системи фінансової безпеки.

Системний підхід до забезпечення фінансової безпеки потребує визначення ключових системоутворюючих факторів, до яких можна віднести: методологічний інструментарій для виявлення, ідентифікації та оцінки внутрішніх та зовнішніх ризиків підприємства, регламентований внутрішніми документами (стандартами) підприємства; інформаційне забезпечення, ґрунтоване на сучасних технологіях та інтеграції аналітичних, математичних, цифрових параметрів, що дозволяє проводити розрахунки, необхідні визначення результативності системи тощо; професійний рівень співробітників, в обов'язки яких входить робота з управління ризиками, їх аналізу, оцінки, страхування та контролю.

Ці фактори є, на наш погляд, переважаючими над іншими факторами, яких можна з достатньою мірою деталізації навести велику кількість: координація роботи; обмін інформацією; соціально-психологічний клімат; мінімізація ризиків; інвестиційна політика; податкова оптимізація тощо.

Для реалізації головних чинників, які визначають фінансову безпеку, потрібно виділити, насамперед, об'єкти спостереження, які генерують необхідну інформацію виявлення та оцінки ризиків і загроз функціонуванню підприємства. До таких об'єктів найчастіше належать: активи, зобов'язання, джерела фінансування діяльності, доходи, витрати тощо. Нерідко до об'єктів може бути віднесено принципово значимі показники підприємства: ринкова вартість активів; обсяг фінансових зобов'язань; чистий грошовий потік; структура капіталу; обсяг та співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості та інші.

Багато авторів у своїх дослідженнях фінансового стану та оцінки рівня фінансової стійкості суб'єктів господарювання схиляються до необхідності виділяти окремо фактори кризового фінансового стану або загро-



**Рис. 1. Основні напрямки забезпечення фінансової безпеки підприємства**

Джерело: побудовано автором.

зи банкрутства. Такі фактори та загрози ділять на зовнішні та внутрішні, пов'язують із економічною політикою держави, регіону та стратегією розвитку підприємства, що проводиться.

Оскільки досягнення стратегічних цілей пов'язане із завданнями поточного та перспективного планування, ефективністю управління, оптимізацією організаційної структури управління, виділенням основних та допоміжних бізнес-процесів тощо, то фактори внутрішнього характеру класифікуються за численними ознаками, пов'язаними зі специфікою управління та організацією діяльності підприємства. Залежно від ознак (критеріїв класифікації) вибудовується система ризиків конкретного підприємства (рис. 1).

Таким чином, фінансова безпека підприємства — це такий фінансовий стан підприємства, який характеризується найбільш оптимальними значеннями фінансових показників, які у свою чергу здатні забезпечити протистояння основним фінансовим загрозам та ризикам, що впливають на фінансову стабільність функціонування підприємства.

Такий підхід дозволяє стверджувати, що "... система управління фінансовою безпекою підприємства працює на основі принципів та пріоритетних завдань, таких як: максимізація ринкової вартості підприємства та рейтингування за критерієм ефективності; оцінка ймовірності та рівень впливу фінансових ризиків; вибір резуль-

тативних механізмів, що мінімізуватимуть рівень та розмір фінансового збитку" [4, с. 81].

Підприємство може ефективно розвиватися лише адекватно реагуючи на будь-які зміни, які стосуються її фінансового стану, що можливе лише за вмілого управління фінансовою безпекою підприємства.

Основною метою забезпечення фінансової безпеки є рання діагностика та мінімізація ризиків та загроз, що гарантує стабільність фінансового стану підприємства та досягнення цілей його ефективного функціонування. Ця мета передбачає вирішення таких завдань як: виявлення існуючих ризиків і загроз, прогнозування можливих ризиків та загроз; побудова шляхів запобігання ризикам; розробка заходів та методів забезпечення фінансової безпеки; створення власної служби фінансової безпеки підприємства, яка буде займатися прогнозуванням та розробкою заходів щодо подолання виявлених ризиків та загроз.

В умовах ринкової економіки підприємство функціонує як відкрита система, і тому воно має гнучко реагувати на будь-які зміни в макроекономічній ситуації, оскільки від цього залежить стабільність його фінансового стану. Чим швидше підприємство реагує на зміни у зовнішньому середовищі, тим стабільніший його фінансовий стан.

Рівень фінансового ризику є основним показником для оцінки рівня фінансової безпеки підприємства, який



**Рис. 2. Алгоритм моніторингу та управління фінансовою безпекою підприємства**

Джерело: побудовано автором.

показує ступінь захищеності його фінансової діяльності від зовнішніх та внутрішніх загроз. Таким чином, оцінивши рівень ризику в управлінні фінансовою діяльністю підприємства, передбачається та розробляється політика управління на підприємстві.

Для моніторингу та ефективного управління фінансовою безпекою підприємства аналізується інформація щодо об'єктів управління (рис. 2). Грунтуючись на принципах системного підходу, для ефективного управління фінансовою безпекою та фінансовою діяльністю підприємства спочатку необхідно здійснити збір інформації за об'єктами управління, потім виконати розрахунок показників оцінки фінансової діяльності за об'єктами управління та здійснити процедуру порівняння із зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства, на підставі отриманих даних провести прогнозування фінансових показників та визначити проблеми в управлінні фінансовою діяльністю.

Таким чином, з метою підвищення фінансової безпеки та уникнення ризиків підприємствам необхідно з точністю прогнозувати різні показники, наприклад суми кредиту, які можуть бути не погашені, для створення необхідних резервів зі списання безнадійних боргів. А також скоротити оборотні активи, частка яких відображена в запасах і по можливості збільшувати власний капітал, розширивши сферу своєї діяльності та залучаючи більше учасників. За допомогою спеціальних форм звітів про ризики підприємства виявляються фінансові ризики, які відповідають конкретному об'єкту. За про-

веденим аналізом у розрізі об'єктів управління підприємства, складається звіт за певний період часу про виявлені фінансові ризики та запобігання банкрутству. Для зовнішніх користувачів така інформація закрита.

В результаті оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища та виявлення проблем підприємства слід скласти звіт за фінансовими ризиками, який містить у собі перелік факторів, що впливають на кожен фінансовий показник підприємства. Складання такого звіту дозволить: уявити всю картину управління фінансовою діяльністю, взаємозв'язок усіх елементів та взаємодію із зовнішніми та внутрішніми факторами; враховувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, що підлягає контролю за дотриманням фінансової дисципліни; підвищити стійкість підприємства до змін у зовнішньому середовищі на основі моніторингу та аналізу конкурентів, зіставивши відповідні показники з отриманими даними звіту; вести облік додаткових факторів, які допомогли виявити фінансові ризики на підприємстві, та встановити, що ці фактори впливають на фінансову діяльність підприємства, особливо в умовах кризи.

Відповідно до звіту про фінансові ризики підприємства має проводитися остаточна оцінка кожного конкретного показника із прогнозуванням впливу конкретного виду фінансового ризику. Далі розробляється програма зі зниження фінансових ризиків та підвищення фінансової безпеки на підприємстві. На основі цього дається оцінка ефективності заходів, спрямованих на максимальне зниження фінансових ризиків та загроз.



Таким чином, розуміння змісту фінансової безпеки та створення якісного вектору управління нею дозволяє підприємству покращити фінансову стійкість, збільшити ефективність власної діяльності та посилити рівень фінансової безпеки.

Враховуючи сучасні вітчизняні виклики, зокрема умови воєнного стану, в якому доводиться працювати українським підприємствам, питання забезпечення належного рівня фінансової безпеки їх діяльності є чи не найважливішим. Оскільки, "... представники бізнесу щодня продовжують зазнавати нових втрат від повномасштабної війни та терористичних атак і, відповідно, послаблюють оцінки щодо своєї економічної діяльності. Подальше продовження бойових дій на території України, руйнування критичної інфраструктури, логістичних хабів, зростання виробничих затрат, зниження доходів населення значно впливають на погіршення оцінок щодо економічних результатів діяльності підприємств усіх секторів у найближчій перспективі" [3, с. 43].

Тому до першочергових заходів безпекової стабілізації діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану слід віднести: "... аудит кількісного складу штату працівників підприємства та обсягу виробничої програми на предмет виявлення додаткових безпечових резервів; перегляд існуючого переліку постачальників на предмет ризикованості та створення резервних сценаріїв забезпечення безперервності виробничого процесу на випадок зриву термінів поставок; перегляд поточних планів розвитку підприємства на користь стабілізаційних (антикризових) заходів; розробка сценаріїв роботи підприємства на випадок пошкодження складових елементів виробничої інфраструктури; розробка детального плану релокації підприємства на випадок перенесення зони бойових дій у безпосередню близькість до територіального місцезнаходження підприємства; забезпечення стабільного каналу зв'язку керівного складу підприємства та середньої ланки управління; забезпечення інтеграції ризик менеджменту у бізнес-процеси" [6, с. 101].

Таким чином процес забезпечення фінансової безпеки функціонування суб'єктів господарювання має будуватися на організації ними ефективної внутрішньої безпекової політики.

## ВИСНОВКИ

Однією з найважливіших цілей функціонування суб'єктів господарювання, особливо під час кризи, є отримання якомога більшого прибутку, досягнення якого обмежено низкою зовнішніх та внутрішніх, очікуваних та непередбачуваних факторів (обставин). Внаслідок цього керівництво кожного підприємства зацікавлене у зменшенні ступеня невизначеності та ризику в господарській діяльності та забезпеченні концентрації ресурсів на обраних пріоритетних напрямках.

Основним завданням управління фінансовою безпекою та моніторингу фінансових ризиків підприємства є виявлення умов отримання прибутку при оптимальному співвідношенні витрат та ступеня ризику, прийнятного для підприємства. Підтримка стійкого фінансового стану ґрунтується на ефективно вибудованій системі управління фінансовою безпекою, яка базується на аналізі

фінансової діяльності підприємства. Оскільки саме під час аналізу можливе виявлення первинних фінансових ризиків. З цього випливає, що при аналізі оцінюються найважливіші показники, за якими складається перелік зовнішніх і внутрішніх чинників фінансового середовища, проводиться оцінка та облік рівня ризику, їхнього впливу на отримання кінцевого фінансового результату.

Таким чином, аналіз системи фінансової безпеки підприємства та використання методів зниження фінансових ризиків, дозволять поліпшити його фінансовий стан, з метою його стабільного функціонування та зростання, а також заходи щодо зниження ризику зменшать ймовірність несприятливих ситуацій або обмежать збиток у разі їх настання.

## Література:

1. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ: Ніка-Центр, Ельга, 2006. 776 с.
2. Костирко Л. А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства: монографія. Харків: Фактор, 2012. 336 с.
3. Крупка М., Костецький В. Вплив державно-приватного партнерства на зміцнення фінансової безпеки суб'єктів господарювання. Вісник економіки. 2023. № 1. С. 35—49.
4. Купира М. І. Фінансова безпека підприємства: вектор менеджменту. Економічний форум. 2021. № 4. С. 79—84.
5. Мулик Я. І. Сутність поняття "фінансова безпека підприємства": систематизація наукових поглядів. Збірник наукових праць ВНАУ. 2013. № 3. С. 195—206.
6. Тульчинська С.О., Солосіч О.С. Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки підприємництва в умовах воєнного стану. Науковий погляд: економіка та управління. 2022. № 3 (79). С. 97—102.

## References:

1. Blank, I. A. (2006), *Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva* [Management of financial security of the enterprise], Nika-Centr, Elga, Kyiv, Ukraine.
2. Kostyrko, L. A. (2012), *Diahnostyka potentsialu finansovo-ekonomichnoi stiiikosti pidpriemstva* [Diagnostics of the potential of financial and economic stability of the enterprise], Faktor, Kharkiv, Ukraine.
3. Krupka, M. and Kostetskyi, V. (2023), "The influence of public-private partnership on strengthening the financial security of business entities", *Herald of Economics*, vol. 1, pp. 35—49.
4. Kupyra, M. I. (2021), "Financial security of the enterprise: management vector", *Ekonomichnyi forum*, vol. 4, pp. 79—84.
5. Mulyk, Ya. (2013), "The essence of the concept of "financial security of the enterprise": systematization of scientific views", *Zbirnyk naukovykh prats VNAU*, vol. 3, pp. 195—206.
6. Tulchynska, S. O. and Solosich, O. S. (2022), "Conceptual principles of ensuring the economic security of entrepreneurship in the conditions of martial law", *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 3 (79), pp. 97—102.

*Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.*

*І. С. Марченко,  
к. е. н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин імені Артура Голікова,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6604-8766>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.92

# ОСОБЛИВОСТІ НАФТОЕКСПОРТНОЇ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ КРАЇН В АСПЕКТІ ЇХ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В СУЧАСНИХ НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ

I. Marchenko,  
PhD in Economics, Associate Professor of the A.P. Holikov Department  
of International Economic Relations, V.N. Karazin Kharkiv National University

## PECULIARITIES OF OIL EXPORT SPECIALIZATION OF COUNTRIES IN THE ASPECT OF THEIR ECONOMIC GROWTH IN MODERN UNSTABLE CONDITIONS OF DEVELOPMENT

*У статті досліджено сучасні особливості нафтоекспортної спеціалізації країн світу в умовах високої волатильності цін на нафту на світових ринках. Охарактеризовано сутність концепції "ресурсного прокляття" як притаманного країнам, які орієнтують свій економічний розвиток на експорті енергоресурсів та визначено причини його прояву. Узагальнено спектр впливових чинників, позитивних та негативних наслідків, особливостей використання нафтоекспортних доходів в процесі економічного піднесення та зростання країн, які закріплюють нафтоекспортну спеціалізацію як головний вектор свого економічного розвитку. Охарактеризовано сучасний стан світового ринку нафти, його тенденції та напрями розвитку, проаналізовано динаміку світової ціни на нафту та чинники що неї впливають. Завдяки макроекономічному аналізу та виявленню логіко-структурних взаємозв'язків між коливаннями ціни на нафту й макроекономічним станом відібраних в якості прикладу країн-нафтоекспортерів, таких як Саудівська Аравія (велика арабська нафтова економіка, провідний регіональний та світовий лідер на ринку енергоресурсів), Канада (розвинена постіндустріальна країна з високим рівнем життя, диверсифікованою економікою, в якій провідним в структурі експорту залишається нафтовий сектор), а також Нігерія (велика африканська економіка, з нестабільною політичною й економічною ситуацією, яка тотально залежить від експорту нафти та в якій об'єктивно відсутні стимули й можливості подолання нафтової залежності), що представляють провідних нафтоекспортерів різного типу економічного розвитку, стає можливим виокремлення перспектив нафтоекспортної спеціалізації, її можливостей та ризиків, ефективності такої моделі економічного розвитку під впливом геоекономічних й геополітичних викликів з боку світового господарства. Доведено наявність певних протиріч між провідними нафтоекспортерами та країнами, які є найбільшими імпортерами й споживачами нафти, що проявляється в неможливості досягнення першими значних темпів розвитку без закріплення високих цін на нафту в середньостроковій перспективі й можливості структурної перебудови економіки на альтернативні джерела розвитку, при цьому що високі ціни на нафту стримують економічний розвиток країн, що є головними драйверами зростання світової економіки (США, Китай та Індія), які цілком зацікавлені в поступовому зменшенні вартості нафти на світовому ринку.*

*The article examines the modern features of oil export specialization of the countries of the world in conditions of high volatility of oil prices in world markets. The influence of the concept of "resource curse" is characterized as inherent in countries that focus their economic development on the export of energy resources, and the reasons for its manifestation are determined. The spectrum of influential factors, positive and negative consequences, features of the use of oil export revenues in the process of economic development and growth of countries that consolidate oil export specialization as the main vector of their economic development are summarized. The current state of the world oil market, its trends and directions of development are characterized, the dynamics of the world oil price and the factors affecting it are analyzed. Due to the macroeconomic analysis and the identification of logical-structural interrelationships between oil price fluctuations and the macroeconomic condition of oil exporting countries selected as an example, such as Saudi Arabia (a large Arab oil economy, a leading regional and world leader in the energy market), Canada (developed a post-industrial country with a high standard of living, a diversified economy, in which the oil sector remains the leader in the structure of exports), as well as Nigeria (a large African economy, with an unstable political and economic situation, which is totally dependent on oil exports and in which there are objectively no incentives and opportunities to overcome oil dependence), representing leading oil exporters of various types of economic development, it becomes possible to highlight the prospects of oil export specialization, its opportunities and risks, the effectiveness of such a model of economic development under the influence of geo-economic and geopolitical challenges from the world economy. It is also proven that there are certain contradictions between the leading oil exporters and the countries that are the largest importers and consumers of oil, which is manifested in the impossibility of first achieving significant rates of development without fixing high oil prices in the medium term and the possibility of structural restructuring of the economy to alternative sources of development, while high oil prices restrain the economic development of the countries that are the main drivers of the growth of the world economy (the USA, China and India), which are quite interested in the gradual reduction of the cost of oil in the world market.*

*Ключові слова: експортна орієнтація, нафтовий експорт, нафтова залежність*  
*Key words: oil export, export orientation, oil dependence.*

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

Нафта продовжує відігравати ключову роль в економічному розвитку багатьох країн світу та залишатися стратегічним сировинним товаром. Незважаючи на розвиток альтернативної енергетики, нафта — все ще основне джерело енергії для більшості країн, використовується у виробництві широкого спектру товарів, а також є основним експортним товаром багатьох впливових країн світу. Доходи від експорту нафти сприяють збільшенню валютних резервів країни та активно фінансують інші сектори економіки. Доходи від нафти можуть використовуватися для інвестицій у освіту, охорону здоров'я, транспортну та енергетичну інфраструктуру, сприяючи загальному економічному розвитку країни. Однак залежність від нафтових доходів також може бути ризикованою, особливо в сучасних нестабільних умовах функціонування цього сировинного ринку. Падіння цін на нафту або зміни у світових ринкових умовах можуть серйозно вплинути на економіку країни, що наголошує на важливості різноманітності та диверсифікації економічної структури для сталого розвитку. Таким чи-

ном, дослідження актуальних аспектів нафтоекспортної спеціалізації країн стає вкрай необхідним та важливим для узагальнення, по-перше, ефективності нафтоекспортної спеціалізації для країн що її експортують сьогодні, по-друге, визначення впливу економік країн-нафтоекспортерів на загальний розвиток світової економіки в умовах впливу чинників нестабільності.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблематика розвитку сировинних економік є досить поширена в економічній науці, починаючи ще з часів світової нафтової кризи 1970-х років. Найбільш популярною є точка зору про "ресурсне прокляття", яке знайшло відображення в роботах британського економіста Річарда Ауті [1]. Розвиток цієї теорії знайшло відображення у роботах американського вченого Джеффері Сакса [2]. Загалом, залежність від експорту енергоресурсів є різновидом т.з. "голландської хвороби", яку в сучасній економічній науці активно просуває американець Ерік Маскін [3]. Дослідження особливостей розвитку нафтоекспортних країн знаходить відображення в певних матеріалах та звітах, що видаються ОПЕК [4] та національними державними установами з питань енергетики.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основна мета дослідження полягає у визначенні особливостей макроекономічного розвитку для країн, що закріплюють за основу свого розвитку нафтоекспортну спеціалізацію, а також визначення перспектив такої спеціалізації в умовах впливу сучасних геополітичних та гео економічних викликів глобального господарського середовища.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В економічній науці загально визнаною думкою є те, що експортна ресурсна спеціалізація як правило має короткочасний позитивний ефект, а загалом закріплює сировинний статус економіки, яка не в змозі досягти довгострокових темпів зростання й розвитку. Ці постулати знайшли своє відображення в концепції "ресурсного прокляття" (або "парадоксу достатку") — ситуації, коли багаті неоновленими природними ресурсами країни в довгостроковій перспективі виявляються менш економічно і технологічно розвиненими, ніж країни з меншими запасами ресурсів. Автор цієї концепції, Річард Аути з університету Ланкастера, звернув увагу на те, що під час цінного піку на нафту 70-х років і в наступні роки, валовий внутрішній продукт на душу населення в країнах ОПЕК збільшувався лише на 1,3% в рік, тоді як інші країни, що розвиваються, зростали більше ніж на 2% [1, с. 36—37].

У роботі Джеффри Сакса показано, що в наявності легкодоступні запаси природних ресурсів, що не потребують впровадження високотехнологічних засобів виробництва та висококваліфікованої праці, значно знижують потреби у інноваціях та технологізації економіки [2, с. 171].

Таким чином, сформувався макроекономічний підхід до вивчення "ресурсного прокляття", який свідчить, що високі доходи сировинного сектора економіки з великою ймовірністю можуть спричинити деградацію виробничої промисловості, сільського господарства, високотехнологічних галузей та соціального капіталу, а також значною мірою сприяють закритості економіки [3].

Проте, питання доцільності перенесення теоретичних думок концепції "ресурсного прокляття" на визначення особливостей розвитку нафтоекспортних країн світу сьогодні стоїть не так однозначно. Уся справа у тому, що в сучасній світовій економіці нафта та природний газ вже не є звичайними ресурсними товарами як прийнято вважати традиційно, а перетворилися в стратегічні інструментарії економічного розвитку та впливові геополітичні важелі світу.

У 2022 році світовий експорт сирої нафти склав 1,35 трильйона доларів США. Вартість світового експорту сирої нафти зросла на 55,6% з 867,2 мільярдів доларів у 2021 році. У 2022 році сира нафта є найціннішим експортним продуктом у світі, обігнавши лідера попереднього року, яким був експорт електронних інтегральних схем і супутніх частин. Сира нафта становить 5,6% від загального обсягу експортованих товарів протягом 2022 року, порівняно з 4,6% у 2021 році.

До десятки найбільших експортерів сирої нафти у 2022 році увійшли Саудівська Аравія (224,8 млрд дол. США), Канада (120,5), РФ (119,5), Сполучені Штати

Америку (117), Об'єднані Арабські Емірати (112,7), Ірак (82,3), Норвегія (57,8), Кувейт (54,3), Нігерія (49,9) та Бразилія (42,7). У сукупності ці 10 основних країн-постачальників сирої нафти склали майже 3/4 (72,8%) світового експорту сирої нафти [4].

Як ми можемо бачити, "клуб" найбільших нафтових експортерів вкрай різноманітним як за географію розташування, розміром економіки й країни, типом, особливостями розвитку, так і місцем, що країна займає в системі міжнародних відносин й світовому господарстві. Об'єднуючим компонентом здавалося б абсолютно не порівнянних країн є те, що по суті цей обмежений перелік країн в змозі формувати стан світової ціну на головний стратегічний енергетичний ресурс світової економіки, багато в чому визначаючи характер подальшого його розвитку. З історії ми знаємо, що ще в 1973 році ОПЕК продемонстрував свою політико-економічну силу, викликавши економічну рецесію у країнах Заходу на наступні десятиліття. Вже у 1980-х роках, завдяки домовленостям вже США зі Саудівською Аравією (та іншими нафтоекспортерами Перської Затоки), було нанесено стратегічного ураження економічній безпеці Радянського Союзу, викликавши незворотні процеси його політичного розпаду.

Сьогодні, нафта та газ ще більш стали використовуватися як геополітичний важіль, а "клуб" країн-нафтоекспортерів набуває все більшого значення у формуванні тенденцій розвитку світової економіки. Станом на період 2021—2023 рр., на світовому ринку нафти відбулося кілька значних подій та тенденцій:

А) Відновлення попиту після пандемії COVID-19. Після різкого скорочення попиту на нафту на початку пандемії COVID-19 у 2020 році, у 2021 році почалося відновлення попиту на енергоносії, включаючи нафту, у міру того, як країни поступово виходили з обмежень та відновлювали економічну активність;

Б) Обмеження видобутку (договір ОПЕК+). ОПЕК+ (Організація країн-експортерів нафти та інші нафтові експортери) підтримували угоду про скорочення видобутку нафти з метою підтримки стабільності нафтових цін. Ці угоди тривали й у 2021 році, й 2022 та продовжують тривати у 2023 році, хоча деякі країни збільшували свій видобуток після поступового відновлення попиту;

В) Енергетичний попит у Китаї. Китай продовжував відігравати ключову роль у світовому попиті на нафту. Відновлення економіки та зростання виробництва у Китаї сприяли збільшенню попиту на енергоносії, включаючи нафту;

Г) Наростаюча сила військових конфліктів з активним залученням в них країн-нафтоекспортерів. Повномасштабне вторгнення військ РФ в Україну (та пов'язані з нею безпрецедентні за масштабом санкції проти РФ зі сторони країн Заходу) викликали глобальну трансформацію поставок енергетичних ресурсів до країн Європи, довготривалі збройні протистояння в країнах арабського світу (війна в Ємені та участь в ній Саудівської Аравії, продовження війни в Сирії, новий віток палестинсько-ізраїльського протистояння) додали до значної кількості економічних чинників впливу на світовий ринок нафти суто геополітичні;

Д) Перехід до відновлюваних джерел енергії. У деяких країнах спостерігалось зростання інтересу до

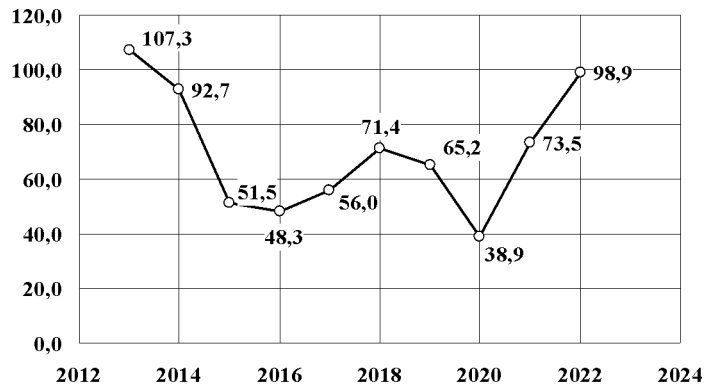


Рис. 1. Середньорічна ціна нафти марки BRENT у 2013–2022 рр., дол. США за барель

Джерело: побудовано за матеріалами [5].

Таблиця 1. Макроекономічні показники нафтового експорту, сумарного експорту та ВВП Саудівської Аравії, Канади та Нігерії у 2013–2022 рр., млрд дол. США

	Експорт сирої та переробленої нафти			Сумарний експорт країни			ВВП номінальний		
	Саудівська Аравія	Канада	Нігерія	Саудівська Аравія	Канада	Нігерія	Саудівська Аравія	Канада	Нігерія
2013	289,2	98,3	85,1	387	560	94	753,8	1852	520
2014	274,1	102,7	79,3	354	573	106	766,6	1813	574
2015	123,8	61,2	41,7	218	495	53	669,4	1565	493
2016	140,5	47,4	28,2	201	481	37	666,1	1531	404
2017	139,3	65,1	36,1	240	518	50	714,9	1650	375
2018	191,2	78,9	47,9	315	557	65	846,5	1732	421
2019	170	80,1	46,5	286	564	67	838,8	1743	474
2020	108,5	54,5	31,2	183	489	35	734,2	1656	432
2021	173,9	92,6	42,5	286	618	47	868,5	2012	441
2022	224,8	120,5	49,9	442	721	63	1110,2	2146	477

Джерело: складено за матеріалами [6;7].

відновлюваних джерел енергії, що могло вплинути на довгостроковий попит на нафту, але темпи впровадження альтернативної енергетики загалом значно відстають від прогнозних.

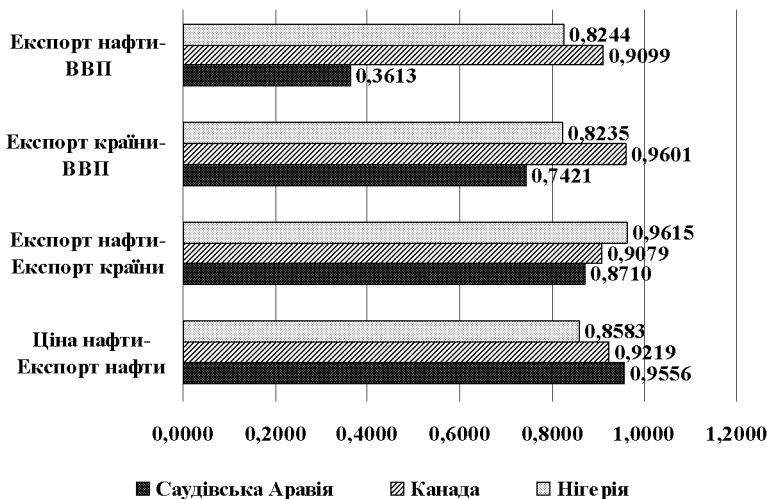
Таким чином, у зв'язку з відновленням попиту та зменшенням обсягів видобутку, збільшенням геополітичної напруги, ціни на нафту поступово зростали протягом 2021–2023 рр. (рис. 1). Загалом, за останні 10 років, тренд ціни має W-образну форму (вкрай високої волатильності) та залишалися під впливом різних факторів, таких як геополітичні події й рівень видобутку та попиту.

Але відкритим залишається питання, чи сприяє нафтоекспортна спеціалізація довгостроковому економічному розвитку країни. Для цього доцільним є проведення макроекономічного аналізу країн, які закріплюють таку спеціалізацію як основну.

Як вже зазначалося, в ТОП-10 нафтових експортерів світу входять дуже різні країни. Тут присутні і такі розвинені країни як США, Канада та Норвегія, які є диверсифікованими за джерелами економічного розвитку, проте в яких нафтоекспортний сектор залишається стратегічним, і такі країни тотально-сировинної орієнтації як Саудівська Аравія чи РФ, і невеликі за розміром, але багаті на корисні копалини країни Близького Сходу (ОАЕ, Ірак, Кувейт), і великі за розміром країни, що розвиваються, які представляють інші регіони — Нігерія та Бразилія. Для аналізу пропонуємо взяти три країни: Саудівську Аравію — найбільший нафтовий експортер

класичного типу, представляючи регіон Близького сходу; Канаду — розвинену країну з високим рівнем життя, в якій нафтовий сектор займає одну з провідних ролей; Нігерію — африканську країну з слабким рівнем розвитком продуктивних сил, але велику за розміром і вкрай залежною від нафтового експорту. В таблиці 1, представлено показники нафтового експорту, сумарного експорту товарів та послуг і ВВП цих країн за період 2013–2022 рр., тобто періоду вкрай високої волатильності світових цін на сиру нафту.

Згідно наведених в таблиці даних, об'єктивно простежується пряма взаємозалежність між нафтовими цінами та макроекономічними показниками країн, при чому незважаючи на абсолютно різний тип економік цих трьох країн. В усіх трьох країнах майже вповнину скорочувався експорт нафти у 2015 році під час першого різкого обвалу нафтових цін з 92,7 до 51,5 дол. США за барель, що спричинило вкрай великі обсяги падіння економіки. У 2015 р. Саудівська Аравія втратила близько 12% ВВП, Нігерія — 14%, а Канада — 13%. Тобто, незважаючи на розвинений статус, економіка Канади у цьому аспекті нічим від інших не відрізнялась. У 2016 році ціни на нафту досягли "дна" падіння у 48,3 дол., і цей рік по різному проявився в економіках нафтоекспортної спеціалізації: Саудівська Аравія змогла (переважно за рахунок посилення видобутку) перейти до зростання нафтових доходів, проте, це не дозволило економіці перейти до стадії росту, адже загальний експорт країни продовжував скорочуватись; у Канаді та Нігерії



**Рис. 2. Кореляційні залежності між показниками ціни на нафту, нафтовий експорт, сумарний експорт та ВВП Саудівської Аравії, Канади та Нігерії**

Джерело: розраховано та побудовано за матеріалами [5; 6; 7].

нафтовий експорт продовжував скорочуватись та тягнути ВВП до низу (особливо в Нігерії другий рік падіння став вкрай болісним).

У період 2017—2018 рр. зафіксовано відновлення нафтових цін. Саудівська Аравія не одразу перейшла до відновлення нафтоекспортного статусу, а лише на другий рік: у 2017 році нафтовий експорт майже не змінився, але зростання експорту інших секторів виробництва дозволило економіці перейти до швидкого оновлення. У 2018 році до цього тренду підключилось зростання нафтових доходів на 50 млрд дол., а економіка одразу досягла рекордної позначки у 846 млрд, що майже на 100 млрд більше, ніж у 2013 р. при ціні нафти в 107 дол. за барель. Канада також перейшла до зростання, але одразу використавши нафтовий компонент: нафтоекспортний сектор зростав майже на 20 млрд кожний рік, дозволивши відчувати приріст ВВП на 7,5—8%. В Нігерії, незважаючи на зростання нафтових доходів вже у 2017 р., економіка продовжувала стрімко скорочуватись, і тільки на наступний рік було зафіксовано підйом.

У 2019 році знов було зафіксовано падіння нафтової ціни, хоча не в такому масштабі як у 2015 р. Цей рік країни пройшли по різному: Саудівська Аравія втратила 20 млрд дол в нафтових доходів, що економіка відчула на -1%. Канада та Нігерія зберегли рівень нафтових доходів на майже тому ж рівні, продовжуючи відчувати зростання ВВП (особливо Нігерія).

2020 рік ознаменувався додаванням ще однією глобальною проблемою — пандемії COVID-19 та зменшенням економічної активності по всьому світу. До проблеми високої волатильності додалась не менш важлива для розвитку світового енергетичного ринку проблема — різке переважання пропозиції над попитом. Середньорічна ціна впала до рекордних 38,9 доларів за барель, а нафтоекспортні держави відчували подвійний удар: падіння в два рази нафтових доходів співпало зі структурним скороченням внутрішньої економіки через обмежування викликані пандемією. Хоча, темпи падіння в усіх трьох країнах були зафіксовані меншими, аніж у 2015 р.

Пандемія COVID-19 не стала довготривалою за часом, і у період 2021—22 років ми спостерігаємо швидке зростання нафтових цін на фоні різкого поживлення ділової активності. На нафту та газ знов звертають увагу як на стратегічну паливну сировину, і попит зараз на неї продовжується залишатись вкрай великим. Саудівська Аравія та особливо Канада, радикально наростили обсяг нафтових доходів, а їх ВВП сьогодні знаходяться на рекордному рівні. Нігерія не в змозі так швидко поновити свої втрачені позиції на ринку, але все одно високі ціни дозволяють цій країні мати непогані стимули розвитку. Простежується чітка тенденція — нафтоекспортна спеціалізація сьогодні дозволяє країнам, навіть в умовах нестабільності та вкрай чутливих наслідків обвалу цін, на стадії їх зростання компенсувати усі падіння та виводи економіку на новий рівень розвитку. За період 2013—2022 рр., незважаючи на волатильність цін та залежність від нафтового експорту, Саудівська Аравія продемонструвала середньорічні темпи зростання у 5,2% (що є вкрай позитивно для країн, що розвиваються, не беручи до уваги Китай та Індію), Канада — 2,1% (при середньосвітовому показнику зростання ВВП у розвинених країнах світу у 1%), і лише Нігерія середньо мала -0,3%, переважно, через неспроможність до швидкої реакції на позитивну зміну світової ціни.

Шляхом розрахунку кореляційних залежностей між цими показниками (Рис. 2) стає можливим переконатися про вкрай високі взаємозалежності між ними.

Є логічним, що найбільш великий зв'язок простежується між ціною на обсягом нафтових доходів і ними та експортом країни, адже не зважаючи на різний статус цих економік, головним залишається той факт що всі вони є вкрай залежні від нафти. Усі три країни є експортноорієнтованими, а ось взаємозв'язок нафтових доходів та загального статусу економіки є вкрай цікавим. Розрахунки показали що від нафтоекспортних доходів найбільш залежною та реакційною є як раз розвинена Канада, а Саудівська Аравія, цілком здатна долати свою нафтову залежність, але не тільки в умовах різкого скорочення ціни. Саме Саудівська Аравія серед них трьох найбільш спроможна диверсифікувати джерела свого зростання, підтримуючи свою економіку на рівні хоч і не великого, але позитивного зростання, а при різкому збільшенні ціни — включається додатковий драйвер зростання у вигляді збільшення нафтових доходів, що призводить до різкого приросту ВВП.

У період високої волатильності цін на нафту (2013—2023 рр.), світова економіка зросла на 29,43% або 22,9 трлн дол. Левова частина цього зростання припала на переважно обмежене коло країн — головних драйверів економічного зростання світу. Серед країн G-20 — це США, КНР, Індія, Великобританія, Бразилія, Іспанія, Туреччина, Індонезія, Аргентина, Нідерланди та Саудівська Аравія. В них за цей час було зафіксовано середньорічні темпи приросту понад 4%. При цьому, 86,8% від сумарного зростання припав на США (+8,62 трлн дол.), Китай (+8,39 трлн дол.), Індію (1,53 трлн дол.) та ЄС (+1,35 трлн дол.) [6], які займа-

ють перші 4 місця в рейтингу найбільших нафтових споживачів та імпортерів [4]. Високі ціни на нафту вкрай негативно впливають на темпи розвитку цих економік, їх економічне зростання уповільнюється. Це створює певне протиріччя — високі темпи зростання економік нафтоекспортерів вимагає фіксування високої ціни, але така ситуація шкодить економічному зростанню країн — основних споживачів енергетичних ресурсів. Протистояння між експортерами та імпортерами скоріше за всього буде загострюватись продовж наступних років.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Враховуючи вищевказане, можна досягти висновку, що сьогодні, навіть в умовах нестабільності економічного розвитку та вкрай високої волатильності світових нафтових цін, казати про неефективність нафтоекспортної спеціалізації не можна. Країни-нафтоекспортери здатні демонструвати високі темпи зростання економіки, а ті періоди, коли ціна на нафту скорочуються, легко компенсуються в короткостроковій перспективі майбутнього зростання. В минулому залишилися періоди, коли нафта було низьких показниках вартості на протязі цілого десятиліття (як у 1980-х та 1990-х роках). Дійсно, сьогодні простежуються роки її радикального падіння (2015 та 2020 роки наприклад), але за ними обов'язково починається вибухове зростання. На прикладі Канади, ми переконались, що навіть розвинена економіка не нехтує таким чинником розвитку як нафтові доходи і завжди намагається збільшити їх, а не шукати інші джерела зростання.

Звісно, що світова економіка може задавати нові тренди в своєму розвитку в майбутньому. Однак країни-нафтоекспортери чітко демонструють свою спроможність захищати свої інтереси (угода ОПЕК+), їх геополітичний та геоекономічний вплив збільшується з кожним роком. Небезпека опинитись у "ресурсній пастці" для них є меншою за значимістю, а ніж втратити цей драйвер зростання взагалі. Найбільш позитивним, звісно, є той стан економіки, коли нафтові доходи є підтримуваними, а при зменшенні ціни в країні існують інші чинники зростання та розвитку. У майбутньому, з наукової точки зору, вкрай важливим є пошук перспективних концепцій об'єднання сировинного чинника зростання з технологічним. Але те, що ефективність нафтоекспортної спеціалізації ще не вичерпна в перспективі хоча б 2020-х років, на наш погляд, є питанням однозначним.

### Література:

1. Auty Richard M., Furlonge Haydn I. The Rent Curse: Natural Resources, Policy Choice, and Economic Development. Oxford University Press, 2018. 288 p.
2. Sachs J. The Ages of Globalization: Geography, Technology, and Institutions. Columbia University Press, 2020. 280 p.
3. Maskin E. Mechanism design: how to implement social goals [Електронний ресурс]. URL : [https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/maskin\\_lecture.pdf](https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/maskin_lecture.pdf)

4. OPEC Annual Report 2022 [Електронний ресурс]. URL : [https://www.opec.org/opec\\_web/static\\_files\\_project/media/downloads/AR%202022.pdf](https://www.opec.org/opec_web/static_files_project/media/downloads/AR%202022.pdf)

5. Oil (BRENT) Prices [Електронний ресурс]. URL : <https://markets.businessinsider.com/commodities/oil-price>

6. Databank The World Bank [Електронний ресурс]. URL : <https://databank.worldbank.org/>

7. The Observatory of Economic Complexity [Електронний ресурс]. URL : <https://oec.world/>

### References:

1. Auty, R. and Furlonge, H. (2018), The Rent Curse: Natural Resources, Policy Choice, and Economic Development, Oxford University Press, Oxford, UK.

2. Sachs, J. (2020) The Ages of Globalization: Geography, Technology, and Institutions, Columbia University Press, New York, USA.

3. Maskin, E. (2018), "Mechanism design: how to implement social goals", Prize Lecture, [Online], vol. 6, available at: [https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/maskin\\_lecture.pdf](https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/maskin_lecture.pdf) (Accessed 28 Oct 2023).

4. The official site of OPEC (2022), "Annual Report 2022", available at: [https://www.opec.org/opec\\_web/static\\_files\\_project/media/downloads/AR%-202022.pdf](https://www.opec.org/opec_web/static_files_project/media/downloads/AR%-202022.pdf) (Accessed 1 November 2023).

5. Business Insider (2023), "Oil (BRENT) Prices", available at: <https://markets.businessinsider.com/commodities/oil-price> (Accessed 3 November 2023).

6. The official site of The World Bank (2023), "The World Bank Databank", available at: <https://databank.worldbank.org/> (Accessed 4 November 2023).

7. The official site of The Observatory of Economic Complexity (2023), "Countries Profile Data", available at: <https://oec.world/> (Accessed 4 November 2023).

*Стаття надійшла до редакції 07.11.2023 р.*

<https://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)

viber: +38 050 3820663



Ю. Є. Андросюк,

Президент Громадської організації "Міжнародний клуб ділових людей", м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5151-3186>

В. Г. Балан,

к. ф. м. н., доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1577-0636>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.98

# ПІДХІД ДО РОЗРОБКИ КОМПЛЕКСНОЇ МЕТОДИКИ ОЦІНЮВАННЯ ОБСЯГУ ЗБИТКІВ, ЗАВДАНИХ УНАСЛІДОК ЗНИЩЕННЯ ЧИ ПОШКОДЖЕННЯ МАЙНА У ЗВ'ЯЗКУ ЗІ ЗБРОЙНОЮ АГРЕСІЄЮ РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ

Yu. Androsyuk,

President of the Public Organization "International Business People Club", Kyiv, Ukraine

V. Balan,

PhD in Physico-Mathematical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department

of Management of Innovation and Investment, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF COMPLEX METHODOLOGY ASSESSMENT  
OF DAMAGES CAUSED AS A RESULT OF THE DESTRUCTION OR DAMAGE OF PROPERTY  
IN CONNECTION WITH THE ARMED AGGRESSION OF THE RUSSIAN FEDERATION

*У статті запропоновано загальний підхід до розробки комплексної методики оцінювання шкоди та обсягу збитків фізичним особам, громадам, підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності, завданих унаслідок знищення чи пошкодження майна у зв'язку зі збройною агресією Російської Федерації. Проаналізовано існуючі методичні підходи до оцінювання шкоди та обсягу збитків, зокрема особливий акцент зроблено на дослідженні "Методики визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності" затвердженої Наказом Міністерства економіки України та Фонду державного майна України 18 жовтня 2022 року № 3904/1223. У даному дослідженні для врахування нечіткості експертної та наявної інформації щодо розміру збитків (економічних, моральних, екологічних) застосовується інструментарій теорії нечітких множин та нечіткого багатокритерійного аналізу, який дає змогу максимально врахувати можливі збитки на основі різних видів вихідної інформації (в лінгвістичному, інтервальному, нечіткому вигляді). Визначення*

розмірів збитків у вартісному виразі здійснюється на основі декомпозиції виділених експертами напрямів оцінювання на складові, для кожної з яких розробляється індивідуальна функція належності в трикутному вигляді. Передбачено застосування процедури узгодження оцінок експертів (на основі методу Дельфі) у разі суттєвих розходжень оцінок вартості за кожною складовою. Для отримання оцінок вартості за кожним із напрямів оцінювання, а також інтегральної оцінки використовується агрегація відповідних одержаних оцінок вартості за допомогою адитивного підходу. Дефазифікація інтегральної оцінки вартості здійснюється на основі методу COA (Center Of Area).

*The article proposes a general approach to the development of a comprehensive methodology for assessing damage and the amount of damage to individuals, communities, enterprises, institutions and organizations of all forms of ownership caused as a result of the destruction or damage of property in connection with the armed aggression of the Russian federation. The existing methodical approaches to assessing damage and the amount of damage were analyzed, in particular, a special emphasis was placed on the study "Methods for determining damage and the amount of damage caused to enterprises, institutions and organizations of all forms of ownership as a result of the destruction and damage to their property in connection with the armed aggression of the Russian Federation, as well as lost profit from the impossibility or obstacles in the conduct of economic activity" approved by the Order of the Ministry of Economy and the State Property Fund of Ukraine on October 18, 2022 No. 3904/1223. In this study, in order to take into account the vagueness of expert and available information regarding the amount of damages (economic, moral, environmental), the toolkit of the fuzzy sets theory and fuzzy multi-criteria analysis is used, which makes it possible to maximally take into account possible damages based on various types of source information (in linguistic, interval, fuzzy form). Determining the amount of damages in value terms is carried out on the basis of the decomposition of the areas of evaluation selected by experts into components, for each of which an individual function of ownership is developed in a triangular form. The application of the procedure for reconciling experts' assessments (based on the Delphi method) is foreseen in case of significant discrepancies in the cost estimates for each component. To obtain cost estimates for each of the areas of assessment, as well as the integral assessment, the aggregation of the corresponding obtained cost estimates using an additive approach is used. Defuzzification of integral cost estimation is carried out on the basis of the method COA (Center Of Area).*

*Ключові слова: оцінка вартості збитків, теорія нечітких множин, нечітка математика, м'які обчислення.*

*Key words: damage cost estimation, fuzzy set theory, fuzzy mathematics, soft computing.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Неспровокована повномасштабна безпрецедентна збройна агресія Російської Федерації проти України, розпочата 24 лютого 2022 р., призвела до надзвичайно тяжких наслідків для мільйонів українських родин, громад, підприємств та для держави в цілому, адже потягла за собою колосальні втрати людських життів, знищення житла та інфраструктури цілих міст та містечок, значне погіршення фінансового стану громадян, пошкодження та руйнування майна підприємств й організацій усіх форм власності та падіння економічної стабільності цілої країни. На сьогодні не існує жодної галузі економіки України, яка не зазнала тяжкого впливу військової агресії росії. Наслідком війни Російської Федерації проти України стало формування енергетичної кризи, продовольчої кризи та кризи з біженцями в багатьох країнах світу, а також інфляційних процесів у цілому по Європейському Союзу.

Відповідно до Постанови КМУ № 326 від 20.03.2022 року [5] збитки — вартість втраченого, пошкодженого та (або) знищеного майна, що зазнало руйнівного впливу внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, ракетно-бомбових ударів в ході збройної агресії Російської Федерації, а також розмір витрат, необхідний для відновлення порушеного права (реальні збитки); та/або розмір доходу, який постраждалий міг би одержати за умови відсутності збройної агресії Російської Федерації (упущена вигода).

Фахівцями Київської школи економіки (KSE) акумулюються дані [9] щодо руйнувань і збитків, завданих інфраструктурі України, у рамках проєкту розробки незалежних методологій аналітичної оцінки пошкодження інфраструктури та економічних збитків, спричинених агресією Росії, що реалізується KSE Institute у співпраці із Проєктом USAID "Економічна підтримка України". Відповідно до цих даних (рис. 1) сума прямої

Тип майна	Оцінка прямих втрат, \$ млрд
Житлові будівлі	55,9
Інфраструктура	36,6
Активи підприємств, промисловість	11,4
Освіта	10,1
Енергетика	8,8
АПК та земельні ресурси	8,7
Лісовий фонд	4,5
Транспортні засоби	3,1
Охорона здоров'я	2,9
ЖКГ	2,7
Торгівля	2,6
Культура, туризм, спорт	2,4
Адміністративні будівлі	0,5
Цифрова інфраструктура	0,5
Соціальна сфера	0,2
Фінансова сфера	0,04
<b>Разом</b>	<b>151,2</b>

**Рис. 1. Загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну з Російською Федерацією**

Джерело: оцінка Київської школи економіки станом на 1 вересня 2023 року [9].

задокументованої шкоди, завданої інфраструктурі України, станом на 1 вересня 2023 року сягнула \$151,2 млрд, що на \$700 млн більше, ніж у червні. У загальному обсязі прямих збитків найбільша частка належить втратам

житлового фонду — \$55,9 млрд. Унаслідок бойових дій зруйновано або пошкоджено 167,2 тис. об'єктів житлового фонду, із них 147,8 тис. — приватні будинки, 19,1 тис. — багатоквартирні, 0,35 тис. — гуртожитки.

На другому і третьому місці за сумою збитків — сфери інфраструктури та промисловості і втрати підприємств: \$36,6 млрд і \$11,4 млрд відповідно.

Крім того, з початку бойових дій пошкоджено 18 аеропортів і цивільних аеродромів країни, 344 мости та мостові переходи, понад 25 тис. км автомобільних шляхів державного і місцевого значення та комунальних доріг. Втрати у сфері промисловості налічують щонайменше 426 великих і середніх приватних підприємств і державних компаній.

Сфері освіти на початок вересня 2023 року завдано збитків на \$10,1 млрд (+\$400 млн порівняно з червнем 2023 року). Загальна кількість пошкоджених і зруйнованих освітніх об'єктів перевищує 3,5 тис., серед них 1,7 тис. закладів середньої освіти, понад 1 тис. — дошкільної, 586 — вищої освіти.

У КСЕ наголосили на зростанні збитків у сфері охорони здоров'я, які оцінюються у \$2,9 млрд. Загалом зруйновано або пошкоджено 1223 медзаклади, зокрема 384 лікарні та 352 амбулаторії.

Державною екологічною інспекцією України проводиться оцінювання [8] збитків, завданих довкіллю та екосистемам країни. Результати цієї оцінки представлені у підготовленій інфографіці (рис. 2). Сюди не входить вартість збитків на окупованих територіях.

Проблемі оцінювання шкоди та збитків від військової агресії Російської Федерації була присвячена нарада під головуванням Прем'єр-міністра України Д. Шмигала (17 серпня 2023 р.), учасники якої, включаючи представників Мін'юсту, Мінінфраструктури та Мінреінтеграції, обговорили структуру та класифікацію завданої шкоди. А Д. Шмигаль зазначив при цьому, що "у пріоритеті — людиноцентричний підхід. Завдання — максимально врахувати всі можливі втрати кожного громадянина. У полі зору також збитки економіки, людського капіталу, підприємств. Як на рівні держави, так і на рівні громад". Зазначається, що різні державні органи співпрацюватимуть з Міжнародним реєстром завданих збитків, який був створений у травні на саміті Ради Європи [10].

Наведені вище оцінки збитків не є кінцевими, кожного дня вони збільшуються допоки триває війна. Відповідно існує потреба у розробці та вдосконаленні методичних підходів до оцінювання шкоди та збитків, завданих збройною агресією Російської Федерації.

Даній проблемі були присвячені Круглі столи (11.09. 2023 р. та 04.10.2023 р.), організовані ГО "Міжнародний клуб ділових людей" у рамках гранту "Посилення відновлення в Україні на основі фактичних даних", темою яких було "Напрацювання рекомендацій для Кабінету Міністрів України щодо покращення Методики визначення шкоди стосовно зруйнованих будівельних конструкцій та



**Рис. 2. Загальна оцінка збитків України, завданих Російською Федерацією**

Джерело: за даними Державної екологічної інспекції України станом на 7 липня 2023 року [8].

збитків від втрати житлових і громадських будівель, завданих Україні внаслідок збройної агресії РФ, на підставі реальних кейсів Бучанської міської територіальної громади". Зазначимо, що у Бучанській територіальній громаді внаслідок активних воєнних дій пошкоджено більше 3000 будівель, що становить — 10% від загальної кількості будівель у громаді. Загальна кількість пошкоджених житлових будинків — 2546, нежитлових будівель — 399. Зокрема, внаслідок бойових дій повністю знищено: 189 приватних будинків; дитячий садок; 2 багатоквартирні будинки; гіпермаркет "Епіцентр"; промислово-складські приміщення в районі населених пунктів Буча, Ворзель, Мироцьке. За даними RebuildUA в громаді зазнали збитків близько 33 тисячі мешканців, що складає 45% від загальної кількості населення громади.

Результатом проведених Круглих столів стали пропозиції щодо необхідності врахування економічних, екологічних і морально-психологічних аспектів цієї проблеми та застосування сучасного інструментарію моделювання, який дає змогу вдосконалити існуючі методичні підходи на основі адаптації розрахункових схем вартості збитків до різномірної вихідної інформації, одержаної від експертів.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемі оцінювання шкоди та збитків від збройної агресії Російської Федерації в останній час присвячена низка публікацій вітчизняних дослідників, зокрема Паруха І., Коротченка Н., Алексеєнка К., Комнатного С. [2], Позднякова Ю. [3, 4], Позднякова Ю., Братішко І. [13, 14] та ін.

У [7] Хлобистова Є.В., Жарової Л.В., Волошин. С.М. здійснено порівняльний аналіз української та міжнародної практик до оцінювання наслідків надзвичайних ситуацій.

Оцінювачами усього світу широко застосовуються періодично оновлювані Міжнародні стандарти оцінки МСО (IVS), розроблені і опубліковані Радою міжнародних стандартів оцінки (International Valuation Standards Council, IVSC) [1, 12]. На жаль, питанням оцінки збитків ці стандарти приділяють дуже мало уваги.

Значно більш детально вимоги до оцінки збитків розглядаються у Європейських стандартах оцінки TEGoVA (The European Group of Valuers' Associations, Європейська група спілок оцінювачів) [11]. Стандарти EVS 2016 більш повно регламентують питання вибору бази оцінки та розкриття особливостей виконання оцінки збитків.

Розв'язання проблеми оцінювання шкоди та збитків знайшло своє відображення у Постанові Кабінету Міністрів України № 326 від 20.03.2022 р. про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації [5] та у спільному наказі Міністерства економіки України та Фонду державного майна України № 3904/1223 від 18 жовтня 2022 року, яким затверджено Методику визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації, а також

упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності [6]. В основній частині даної роботи будуть зазначені певні зауваження щодо необхідності вдосконалення даної методики.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є формування базових засад підходу до розробки комплексної методики оцінювання шкоди та обсягу збитків фізичним особам, громадам, підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності, завданих унаслідок знищення та пошкодження майна у зв'язку зі збройною агресією Російської Федерації з використанням інструментарію теорії нечітких множин, м'яких обчислень та нечіткого багатокритерійного оцінювання.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

З 16 січня 2023 року набула чинності Методика визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності, затвердженої наказом Міністерства економіки України та Фонду державного майна України 18 жовтня 2022 року № 3904/1223 (zareestrovano в Міністерстві юстиції України 02 грудня 2022 р. за № 1522/38858) [6]. Механізми оцінки (визначення розміру) реальних збитків, упущеної вигоди та оцінки потреб у відновленні, що наведені в цій Методичці, розроблено на підставі національних та міжнародних стандартів оцінки, а також керівних принципів Світового банку щодо оцінки збитків та інших матеріалів, що розроблені організаціями, визнаними у світовому співтоваристві. Ця Методика є обов'язковою для використання під час оцінки збитків, завданих постраждалим внаслідок збройної агресії, проведення судової експертизи (експертного дослідження), пов'язаної з оцінкою збитків, завданих постраждалим внаслідок збройної агресії, та її положення переважають над іншими положеннями нормативно-правових актів, методик, рекомендацій тощо, які регулюють питання визначення розміру збитків, завданих суб'єктам господарювання всіх форм власності. Зазначимо, що оцінка шкоди та збитків, що проводиться відповідно до [6] здійснюється з такою метою:

— визначення збитків, завданих внаслідок збройної агресії, у межах кримінальних проваджень відповідно до законодавства України;

— визначення збитків, завданих внаслідок збройної агресії, для цілей подання постраждалими заяв на компенсацію;

— визначення збитків, завданих внаслідок збройної агресії, для цілей подання позовів (у тому числі колективних) постраждалими до судових інстанцій, зокрема міжнародних, а також подання позову державою України до міжнародних судових інстанцій;

— інші цілі, визначені законодавством.

Така мета згідно з [6] досягається шляхом визначення у вартісному виразі:

— розміру реальних збитків;

— упущеної вигоди;



**Рис. 3. Етапи комплексної методики визначення шкоди та обсягу збитків, завданих унаслідок знищення та пошкодження майна у зв'язку зі збройною агресією Російської Федерації**

— потреб у витратах, необхідних для відновлення майна та майнових прав, що зазнали руйнівного впливу внаслідок збройної агресії.

Оцінка збитків, завданих постраждалим внаслідок збройної агресії, здійснюється шляхом проведення незалежної оцінки збитків або є результатом проведення судової експертизи (експертного дослідження).

У звіті проєкту SOERA [15] зазначено, що Методика визначення шкоди та обсягу збитків, затверджена Наказом № 3904/1223 Міністерства економіки України та Фонду державного майна України [6], не охоплює всіх показників, передбачених Постановою КМУ № 326 [5]. Також сформульовані зауваження щодо вдосконалення цієї методики, а саме

— методика не містить визначення поняття "шкода" і, незважаючи на свою назву, будь-якого порядку її оцінювання;

— у багатьох пунктах під об'єктом оцінки помилково йдеться саме про пошкоджене/знищене майно, а не збитки суб'єкта;

— вимоги до звіту з оцінки не відображають особливості оцінки збитків (Розділ II (п. 4));

— реальні збитки завдаються не майну, а його власнику (Розділ III (п. 1)).

З метою вдосконалення інструментарію оцінювання шкоди та обсягу збитків фізичним особам, громадам, підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності, завданих унаслідок знищення чи пошкодження майна у зв'язку зі збройною агресією Російської Федерації авторами запропоновано загальний підхід до розробки комплексної методики оцінювання на основі врахування нечіткості вхідної інформації та "нечіткої математики", основні етапи якого представлені на рис. 3.

Етап 1 передбачає визначення об'єкта (підприємство, установа, організація, власність фізичних осіб, громада), пошкодженого (зруйнованого) у результаті збройної агресії Російської Федерації, та формулювання цілей оцінювання вартості збитків, завданих йому внаслідок пошкодження (чи знищення) майна.

Успішність застосування запропонованого методичного підходу значною мірою залежить від підбору на етапі 2 експертів, які будуть брати участь в процедурах оцінювання вартості збитків. Для цього можуть бути залучені фахівці, консультанти для всебічного врахування усіх видів шкоди та збитків, включаючи економічний, екологічний, морально-психологічний, юридичний та інші аспекти, пов'язані з необхідністю проведення попередніх робіт.

На етапі 3 визначається потреба у проведенні попередніх робіт з розмінування об'єкта оцінювання, а на етапі 4 — оцінюється вартість відповідних робіт.

На етапі 5 передбачається ґрунтовне дослідження об'єкта оцінки. При цьому здійснюється ознайомлення з об'єктом оцінки шляхом опрацювання вихідних даних; аналізується повнота вихідних даних, інформаційних джерел та рівень надійності ринкових даних. Далі експертами визначається перелік напрямів оцінювання вартості збитків та шкоди, завданих йому внаслідок пошкодження (чи знищення) майна, у результаті збройної агресії. У разі необхідності залучаються додаткові експерти за ідентифікованими напрямками оцінювання. Після цього проводяться відповідні необхідні експертизи: технічна, екологічна, психологічна. При визначенні загальної вартості шкоди та збитків є доцільним включення вартості можливого використання технології 3D сканування для подальшого створення проєктної документації при відновленні будівель, при оцінці збитків. При оцінюванні вартості екологічних збитків є необхідним включення оцінки витрат на аналіз і сортування будівельного сміття, утвореного внаслідок пошкодження чи руйнування об'єкта оцінювання.

На етапі 6 експертами здійснюється декомпозиція кожного напрямку оцінювання на відповідні складові з метою більш повного врахування вартості збитків та шкоди. Цей етап є надзвичайно важливим у процедурі оцінювання, оскільки має забезпечити комплексний характер розгляду кожного напрямку та врахування всіх аспектів проблеми за цим напрямком, а в кінцевому підсумку — об'єктивність оцінки вартості.

Оцінювання вартості збитків та шкоди за кожною складовою напрямів оцінювання здійснюється експертами на етапі 7 на основі вихідної інформації з використанням інструментарію "нечіткої математики" за допомогою трансформації відповідних даних (у лінгвістичному, інтервальному, нечіткому вигляді) у нечіткі трикутні числа (рис. 4).

Позначимо  $N$  — кількість виділених експертами напрямів оцінювання;  $K_i$  — кількість експертів за  $i$ -м напрямом оцінювання ( $i = \overline{1; N}$ );  $N_j$  — кількість виділених експертами складових у  $i$ -му напрямі оцінювання ( $i = \overline{1; N}$ ),  $\tilde{c}_{ij}^k = (\alpha_{ij}^k; \beta_{ij}^k; \gamma_{ij}^k)$  — нечітка оцінка вартості збитків у трикутному вигляді  $k$ -м експертом за  $j$ -ю складовою  $i$ -го напрямку оцінювання ( $i = \overline{1; N}$ ;  $j = \overline{1; N_j}$ ;  $k = \overline{1; K_i}$ ).

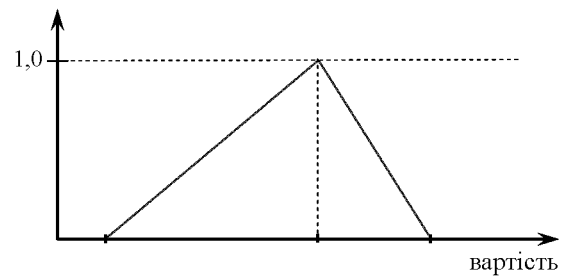


Рис. 4. Трикутні функції належності при оцінюванні вартості збитків

Етап 8 є важливим у контексті забезпечення об'єктивності експертного оцінювання, оскільки дає змогу перевірити узгодженість міркувань та оцінок експертів щодо вартості збитків та шкоди за кожною складовою напрямів оцінювання. Якщо існують суттєві розбіжності між цими оцінками, то рекомендується застосувати методи узгодження цих оцінок (наприклад, Fuzzy Delphy).

На етапі 9 у разі узгодженості оцінок експертів здійснюється агрегація експертних оцінок вартості збитків та шкоди за кожною складовою напрямів оцінювання за ідентифікованими напрямками за формулою (1).

$$\tilde{c}_{ij} = \frac{1}{K_i} \bigoplus_{k=1}^{K_i} \tilde{c}_{ij}^k = \frac{1}{K_i} \left( \sum_{k=1}^{K_i} \alpha_{ij}^k; \sum_{k=1}^{K_i} \beta_{ij}^k; \sum_{k=1}^{K_i} \gamma_{ij}^k \right) = (\alpha_{ij}; \beta_{ij}; \gamma_{ij}),$$

$$i = \overline{1; N}, j = \overline{1; N_j}, k = \overline{1; K_i} \quad (1).$$

Далі на етапі 10 для обчислення вартості збитків та шкоди за ідентифікованими напрямками необхідно інтегрувати одержані значення за складовими кожного цього напрямку за формулою (2):

$$\tilde{c}_i = \bigoplus_{j=1}^{N_j} \tilde{c}_{ij} = \left( \sum_{j=1}^{N_j} \alpha_{ij}; \sum_{j=1}^{N_j} \beta_{ij}; \sum_{j=1}^{N_j} \gamma_{ij} \right) = (\alpha_i; \beta_i; \gamma_i),$$

$$i = \overline{1; N} \quad (2).$$

Інтегральне нечітке значення вартості збитків та шкоди з урахуванням усіх напрямів оцінювання здійснюється на 11 етапі за формулою (3):

$$\tilde{C} = \bigoplus_{i=1}^N \tilde{c}_i = \left( \sum_{i=1}^N \alpha_i; \sum_{i=1}^N \beta_i; \sum_{i=1}^N \gamma_i \right) = (\alpha; \beta; \gamma) \quad (3).$$

Даний етап передбачає також дефазифікацію одержаного значення за формулою (4):

$$C = \text{def}(\tilde{C}) = \frac{(\alpha - \gamma) + (\beta - \gamma)}{3} + \gamma \quad (4).$$

Якщо були передбачені роботи з розмінування об'єкта оцінки чи інші додаткові операції, то в інтегральну оцінку вартості необхідно включити вартість цих робіт та операцій. Якщо ж оцінювання вартості цих робіт було проведено з використанням нечітких даних (у трикутному вигляді), то спочатку необхідно розрахувати нечітке інтегральне значення вартості з урахуванням вартості цих робіт, а потім провести його дефазифікації.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Запропонований авторами загальний підхід до розробки комплексної методики оцінювання шкоди та обсягу збитків фізичним особам, громадам, підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності, завданих унаслідок знищення та пошкодження майна у зв'язку зі збройною агресією Російської Федерації має на меті максимально врахувати всі види збитків, включаючи економічні, морально-психологічні та екологічні. Даний підхід є більш гнучким порівняно з існуючими методиками, оскільки забезпечує врахування нечіткості вихідної інформації, яка може бути представлена в інтервальному вигляді, лінгвістичними чи нечіткими оцінками. Трансформація цих даних в нечіткі числа у трикутному вигляді дає змогу інтегрувати часткові оцінки вартості збитків за складовими виділених напрямів оцінювання в результуючу оцінку вартості. Застосування даного підходу мінімізує корупційні ризики, а то й унеможлиблює реалізацію корупційних схем за рахунок транспарентності та відкритості експертних процедур, а також досягнення узгодженості незалежних оцінок експертів на усіх стадіях проведення експертизи.

Подальші дослідження за даною темою можуть бути спрямовані на:

- апробацію даної методики для оцінювання збитків об'єктів, в яких знищено чи пошкоджено майно внаслідок збройної агресії Російської Федерації;

- підбір функцій належності при оцінюванні вартості збитків на основі застосування трапецієвидних та гаусових функцій;

- інтеграції у запропонованому загальному підході вже затверджених методик з їх модифікацією для врахування нечіткості інформації, отриманої в результаті застосування експертних процедур оцінювання (будівельно-технічної, екологічної, психологічної експертизи);

- розробку фреймворку оцінювання збитків з використанням спеціалізованих додатків, які реалізують можливості нечіткого моделювання, наприклад, у пакеті Fuzzy Logic Toolbox обчислювальної системи Matlab, у Fuzzy Control Design Toolbox, fuzzyTECH тощо.

### Література:

1. Міжнародні стандарти оцінки. Чинні з 31.01.2020. / Пер. з англ. УТО. К.: ТОВ "ВБ "Аванпост-Прим", 2020. 184 с.
2. Парух І. В., Коротченко Н. М., Алексеєнко К. В., Комнатний С. О. Аналітична доповідь про стан і необхідність удосконалення нормативно-правової бази щодо оцінки збитків та функціонування державного реєстру пошкодженого та знищеного майна внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України. Практичний досвід та рекомендації. К.: Право, 2022. 60 с.
3. Поздняков Ю. В. Методичні засади оцінки вартості збитків у міжнародних стандартах оцінки. Колективна наукова монографія "Російсько-українська війна (2014 — 2022): історичні, політичні, культурно-освітні, релігійні, економічні та юридичні аспекти". Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, Центр українсько-європейського наукового співробітництва, 2022. С. 264—275.

4. Поздняков Ю. В., Скибінська З. М., Гринів Т. Т. Аналітичне обґрунтування методики розрахунку показників невизначеності результату незалежної оцінки вартості активів. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2020. Том 25. Випуск 1 (80). С. 229—235.

5. Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації: Постанова КМУ № 326 від 20.03.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF#Text>

6. Про затвердження Методики визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності. Наказ Міністерства Економіки України та Фонду Державного Майна України № 3904/1223 від 18.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1522-22#Text>

7. Хлобистов Є. В., Жарова Л. В., Волошин С. М. Методичні підходи до оцінки наслідків надзвичайних ситуацій: порівняльний аналіз української та міжнародної практик. Механізм регулювання економіки, 2009, № 4, Т. 1. С. 24—33.

8. 500 днів війни: Збитки за період 24.02.2022 — 07.07.2023 сягають понад 2 трлн гривень. URL: <https://www.dei.gov.ua/post/500-dniv-viyini-zbitki-za-period-24022022-07072023-syagayut-ponad-2-trln>

9. Загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну, сягає \$151,2 млрд — оцінка станом на 1 вересня 2023 року. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-cherез-viyunu-syagaye-151-2-mlrd-otsinka-stanom-na-1-veresnya-2023-roku/>

10. Шмигаль доручив міністерствам поррахувати всі збитки України, які завдала Росія. URL: <https://glavcom.ua/economics/finances/shmihal-doruchiv-ministerstvam-porakhuvati-vsi-zbitki-ukrayini-jaki-zavdala-rosija-950016.html>

11. EVS 2016. European Valuation Standards 2016. Eighth edition. The European Group of Valuers' Associations (TEGoVA). URL: [www.tegova.org](http://www.tegova.org).

12. IVS-2020. International Valuation Standards. Effective 31 January 2020. Copyright © 2019 International Valuation Standards Council. ISBN: 978-0-9931513-3-0. URL: <https://www.rics.org/globalassets/rics-website/media/upholding-professional-standards/sector-standards/valuation/international-valuation-standards-rics2.pdf>.

13. Pozdnyakov Yuri, & Bratishko Igor (2022). Regulatory basis for economic measurements of damages compensation value performance in Ukrainian and international evaluation standards. Digitalization and information society. Selected issues. Monograph 53. ISBN 978-83-963977-6-8. DOI: <https://doi.org/10.54264/M008>. Publishing House of University of Technology, Katowice, 2022. Pp. 460—514.

14. Pozdnyakov Y., Bratishko I. Comparative analysis of requirements for damages compensation



value determining in independent expert appraising regulatory basis of Ukraine and Poland. Матеріали колективної монографії "Трансформація економіки, фінансів і менеджменту в сучасних умовах". Кельце : Державний університет імені Яна Кохановського; Одеса : Причорноморський НДІ економіки та інновацій, 2022.

15. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/webinar/usaids-soera/2023-05-16\\_training-6.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/webinar/usaids-soera/2023-05-16_training-6.pdf)

#### References:

1. IVSC (2020), Mizhnarodni standarty otsinky. Chynni z 31.01.2020 [International assessment standards. Valid from 31.01.2020], TOV "VB "Avanpost-Prym", Kyiv, Ukraine.

2. Parukh, I.V. Korotchenko, N.M. Alekseienko, K.V. and Komnatnyj, S.O. (2022), Analitichna dopovid' pro stan i neobkhdnist' udoskonalennia normatyvno-pravovoi bazy schodo otsinky zbytkiv ta funktsionuvannia derzhavnogo reiestru poskodzhenoho ta znyschenoho majna vnaslidok zbrojnoi ahresii Rosijs'koi Federatsii proty Ukrainy. Praktychnyj dosvid ta rekomendatsii [Analytical report on the state and the need to improve the regulatory framework regarding the assessment of damages and the functioning of the state register of damaged and destroyed property as a result of the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine. Practical experience and recommendations], Pravo, Kyiv, Ukraine.

3. Pozdniakov, Yu.V. (2022), "Methodological principles for assessing the value of damages in international assessment standards", Kolektyvna naukova monohrafiia "Rosijs'ko-ukrains'ka vijna (2014 — 2022): istorychni, politychni, kul'turno-osvitni, relihijni, ekonomichni ta iurydychni aspekty" [Collective scientific monograph "Russian-Ukrainian war (2014 — 2022): historical, political, cultural and educational, religious, economic and legal aspects"], Drohobys'ts'kyj derzhavnyj pedahohichnyj universytet imeni Ivana Franka, Tsentr ukrains'ko-ievropejs'koho naukovooho spivrobotnytstva, Drohobych, Ukraine. 264—275.

4. Pozdniakov, Yu.V. Skybins'ka, Z.M. and Hryniv, T.T. (2020), "Analytical substantiation of the methodology for calculating uncertainty indicators of the result of an independent assessment of the value of assets", Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Ekonomika, vol. 25, no. 1 (80), pp. 229—235.

5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "On the approval of the Procedure for determining damage and losses caused to Ukraine as a result of the armed aggression of the Russian Federation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF#Text> (Accessed 25 Oct 2023).

6. Ministry of Economy of Ukraine (2022), Order "On the approval of the Methodology for determining the damage and the amount of damage caused to enterprises, institutions and organizations of all forms of ownership as a result of the destruction and damage to their property in connection with the armed aggression of the Russian Federation, as well as lost profits from the impossibility or obstacles in the conduct of economic activity", available

at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1522-22#Text> (Accessed 25 Oct 2023).

7. Khlobystov, Ye.V. Zharova, L.V. and Voloshyn, S.M. (2009), "Methodical approaches to assessing the consequences of emergency situations: a comparative analysis of Ukrainian and international practices", Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky, vol. 4, no. 1, pp. 24—33.

8. State environmental inspectorate of Ukraine (2023), "500 days of war: Damages for the period 24.02.2022 — 07.07.2023 reach more than 2 trillion hryvnias", available at: <https://www.dei.gov.ua/post/500-dniv-viyini-zbitki-za-period-24022022-07072023-syagayut-ponad-2-trln> (Accessed 25 Oct 2023).

9. KSE (2023), "The total amount of damage caused to the infrastructure of Ukraine due to the war reaches \$151.2 billion — estimate as of September 1, 2023", available at: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-zavdana-infrastrukturukrayini-cherez-viyynu-syagaye-151-2-mlrd-otsinkastanom-na-1-veresnya-2023-roku/> (Accessed 25 Oct 2023).

10. Hasiuk, D. (2023), "Shmyhal instructed the ministries to calculate all the damage to Ukraine caused by Russia", available at: <https://glavcom.ua/economics/finances/shmyhal-doruchiv-ministerstvam-porakhuvativsi-zbitki-ukrajini-jaki-zavdala-rosija-950016.html> (Accessed 25 Oct 2023).

11. The European Group of Valuers' Associations (TEGoVA) (2016), "EVS 2016. European Valuation Standards. Eighth edition", available at: [www.tegova.org](http://www.tegova.org) (Accessed 25 Oct 2023).

12. International Valuation Standards Council (2020), "IVS-2020. International Valuation Standards", available at: <https://www.rics.org/globalassets/rics-website/media/upholding-professional-standards/sector-standards/valuation/international-valuation-standards-rics2.pdf> (Accessed 25 Oct 2023).

13. Pozdnyakov, Y. and Bratishko, I. (2022), "Regulatory basis for economic measurements of damages compensation value performance in Ukrainian and international evaluation standards", Digitalization and information society. Selected issues, Publishing House of University of Technology, Katowice, pp. 460—514. DOI: <https://doi.org/10.54264/M008>.

14. Pozdnyakov, Y. and Bratishko, I. (2022), "Comparative analysis of requirements for damages compensation value determining in independent expert appraising regulatory basis of Ukraine and Poland", Materialy kolektyvnoi monohrafiï "Transformatsiia ekonomiky, finansiv i menedzhmentu v suchasnykh umovakh" [Materials of the collective monograph "Transformation of the economy, finance and management in modern conditions"], Derzhavnyj universytet imeni Yana Kokhanovskoho. Prychornomors'kyj NDI ekonomiky ta innovatsij, Kiel'tse, Odesa.

15. USAID (2023), "Methods of determining damage and the extent of damage to enterprises", available at: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/webinar/usaids-soera/2023-05-16\\_training-6.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/webinar/usaids-soera/2023-05-16_training-6.pdf) (Accessed 25 Oct 2023).

*Стаття надійшла до редакції 04.11.2023 р.*

Z. Tiabunova,  
PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Marketing and Management,  
Khmelnitskyi Cooperative Commercial and Economic Institute  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4508-5453>  
O. Bilinska,  
Senior lecturer of the Department of Management,  
"Poltava University of Economics and Trade"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4769-4586>  
I. Yanchyk,  
Postgraduate student of the Department of Accounting,  
Taxation and Marketing, Mukachevo State University  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-6503-5137>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.106

# TRANSFORMATIONS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND PERSONNEL ACCOUNTING IN UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER WAR CONDITIONS

З. О. Тягунова,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та менеджменту,  
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут  
О. П. Білінська,  
старший викладач кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі,  
І. М. Янчик,  
аспірант кафедри обліку та оподаткування і маркетингу, Мукачівський державний університет

## ТРАНСФОРМАЦІЇ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОБЛІКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

***Traditionally, transformations in personnel management and personnel accounting are considered as processes aimed at adapting and changing human resource management in enterprises to ensure compliance with new regulatory requirements, challenges, and changes in the business environment. Therefore, the research is aimed at studying the characteristics of the transformation of personnel management and personnel accounting in Ukrainian enterprises in the context of war. It has been demonstrated that the transformation of personnel management and personnel accounting in Ukrainian enterprises in the context of war is driven by the consequences of increased personnel needs (due to mobilization and workforce migration), changes in working conditions (resulting from changes in work schedules and working conditions), regulatory, and other changes. There have been local regulatory changes related to the personal accounting of conscripts, military conscripts, and reservists at their place of work, as stipulated in Part 5 of Article 34 of the Law on Military Service. Comprehensive changes in personnel management and personnel accounting at enterprises have been driven by the enactment of the Law of Ukraine "On the Organization of Labor Relations in the Conditions of Martial Law" dated March 15, 2022, No. 2136-IX. In such conditions, it has been***

concluded that owners independently determine the personnel management procedures, as well as the operation of the HR department and the list of personnel documentation that needs to be processed during the state of martial law. The flexibility in decision-making requires a cycle of transformations. It has been noted that the main specificity of the cycle of transformations in personnel management and personnel accounting at enterprises includes the following stages: analysis of needs and situation assessment; setting objectives and developing change strategies and tactics; implementation and execution of change strategies and tactics; monitoring and evaluation of change outcomes; adjustment of change strategies and tactics; adaptation to changes in other management systems. An enterprise that effectively implements this cycle can achieve greater success in times of war and other challenging situations. Each of the stages outlined in the transformation cycle of personnel management and personnel accounting at enterprises, while having a unified nature, is characterized by the diversity of transformation outcomes. However, the key lies in the flexibility of these systems and their ability to quickly adapt to changes, as well as their readiness to address new challenges that arise in such conditions. The prospects for further research may include the development of recommendations and standards for personnel management and personnel accounting in wartime conditions, which can be valuable for enterprises.

Класично, трансформації кадрового менеджменту та обліку персоналу розглядаються як процеси, спрямовані на адаптацію та зміну управління людськими ресурсами підприємств з метою забезпечення відповідності новим регуляторним вимогам, викликам і змінам в бізнес-середовищі. Відтак, дослідження спрямоване на вивчення особливостей трансформації кадрового менеджменту та обліку персоналу підприємств України в умовах війни. Доведено, що трансформація кадрового менеджменту та обліку персоналу підприємств України в умовах війни зумовлена наслідками збільшення потреб у персоналі (внаслідок мобілізації і міграції робочої сили), змінами робочих умов (внаслідок зміни робочого графіку та умов праці), регуляторними та іншими змінами. Зокрема, відбулися локальні регуляторні зміни за напрямком персонального обліку призовників, військовозобов'язаних і резервістів за місцем їхньої роботи (встановлено ч. 5 ст. 34 Закону про військову службу) та комплексні зміни кадрового менеджменту та обліку персоналу підприємств (зумовлені введенням в дію Закону України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" від 15.03.2022 № 2136-IX). При цьому зроблено висновки, що у таких умовах власники самостійно визначають порядок управління кадрами, порядок роботи відділу кадрів та перелік кадрової документації, яку необхідно оформляти під час дії воєнного стану. Наявність маневру для дій потребує циклу трансформацій. Звернено увагу на той факт, що основною специфікою циклу трансформацій кадрового менеджменту та обліку персоналу підприємств є: аналіз потреб та оцінка ситуації; визначення мети, розробка стратегії і тактики змін; реалізація та впровадження стратегії і тактики змін; моніторинг та оцінка результатів змін; коригування стратегії і тактики змін; адаптація до змін інших систем менеджменту. Підприємство, яке ефективно впроваджує цей цикл, може досягати більшого успіху в умовах війни та в інших складних ситуаціях. Кожен з окреслених вище етапів циклу трансформацій кадрового менеджменту та обліку персоналу підприємств має уніфіковану природу, характеризується різноспрямованістю результатів трансформацій, однак їх ключовою особливістю є гнучкість, здатність швидко адаптуватися до змін, а також готовність до вирішення нових викликів, які виникають у таких умовах. Перспективи подальших досліджень можуть включати розробку рекомендацій та стандартів кадрового менеджменту та обліку персоналу в умовах війни, що можуть бути корисні для підприємств.

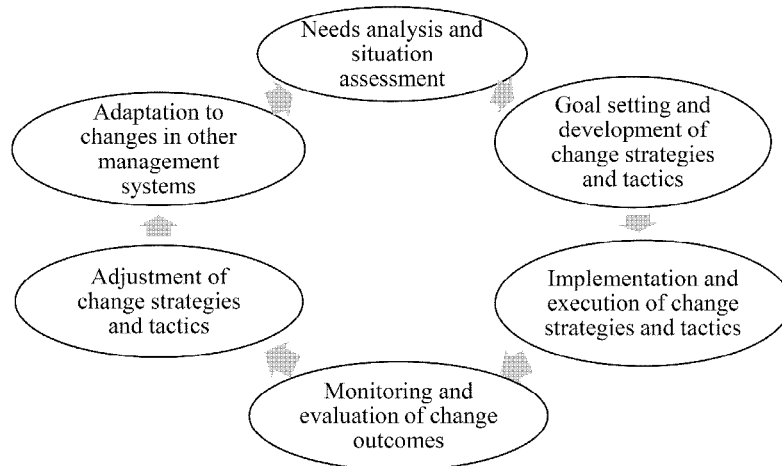
*Key words: personnel accounting; martial law; personnel management discipline; change strategies and tactics; key employees.*

*Ключові слова: облік персоналу; воєнний стан; порядок управління кадрами; стратегії і тактики змін; ключові працівники.*

## TARGET SETTING

Classically, transformations in personnel management and personnel accounting are considered as processes aimed at adapting and changing human resource management in enterprises to ensure compliance with new

regulatory requirements, challenges, and changes in the business environment. Standardly, these transformations are aimed at improving productivity, increasing competitiveness, enhancing employee satisfaction and engagement, cost optimization, and many other objectives.



**Figure 1. The logical scheme of the transformation cycle in personnel management and personnel accounting at enterprises**

Source: formed based on [2—3; 5].

However, due to the new realities brought about by the war in Ukraine, a new cycle of transformations in personnel management and personnel accounting is currently emerging for enterprises in Ukraine. The triggers for these changes have been regulatory adjustments related to the enactment or amendments to specific legislative acts that pertain to wartime conditions. These changes encompass alterations in both the qualitative and quantitative aspects of enterprise personnel, including those resulting from mobilization, evacuation, or other unforeseen circumstances. Furthermore, in wartime conditions, not only human resources but also available financial resources decrease, leading to changes in recruitment, training approaches, and more.

**ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS**

Comprehensive methodological and methodological research on general issues of domestic personnel management has been conducted by scholars such as Donchak L.G., Dobizha V.V., Kulnych O., Yesinova N., and Zaretska L. Many aspects of personnel accounting have been studied by foreign scholars, including Pokynchereida V.V., Pochynok N.V., and V.V. Tyutlikova. However, the main problem lies in the lack of research specifically focused on the transformation of personnel management and personnel accounting at Ukrainian enterprises in the context of war.

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

The aim of the article is to study the features of the transformation of personnel management and personnel accounting at Ukrainian enterprises in the context of war.

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

The conditions of war and conflict have presented unique and numerous challenges for enterprises, initiating a new cycle of transformations aimed at seeking adaptive measures and their active application in the field of management and personnel accounting.

Currently, enterprises are facing various challenges related to changes in working conditions (due to changes in work schedules and working conditions) and increased personnel needs (linked to the consequences of mobilization and workforce migration). In addition, there have been local regulatory changes in terms of the personal accounting of conscripts, military conscripts, and reservists at their place of work (as stipulated in Part 5 of Article 34 of the Law on Military Service), and comprehensive changes in personnel management and personnel accounting at enterprises (resulting from the enactment of the Law of Ukraine "On the Organization of Labor Relations in the Conditions of Martial Law" dated March 15, 2022, No. 2136-IX, and subsequent changes to labor legislation) [4].

Specifically, enterprises (as employers) currently have the following options: entering into fixed-term employment contracts with new employees for the duration of the martial law or to cover the temporary absence of an employee; transferring an employee to a different job not specified in the employment contract without their consent (except in cases of relocation to a locality with ongoing hostilities); terminating an employee's contract during temporary incapacity for work or on the first day following the end of their incapacity or leave (except for maternity leave and childcare leave); increasing the working hours or reducing the weekly continuous rest days to 24 hours [4].

Additionally, for employees, the following opportunities were established [4]:

Terminate the employment contract at their own initiative without prior notice with a two-week notice period.

1. Take unpaid leave without limitations on pay preservation.

2. End the validity of an employment contract that does not lead to the termination of labor relations.

In such conditions, owners independently determine:

1. Personnel management procedures. For instance, to ensure the safety of employees, the implementation of remote work and remote personnel management technologies may be necessary.

2. The operation of the HR department and the list of personnel documentation that needs to be processed during the state of martial law.

The availability of maneuvering for actions requires a cycle of transformations. The primary specificity of the transformation cycle in personnel management and personnel accounting at enterprises includes:

1. Needs analysis and situation assessment.

2. Goal setting and development of change strategies and tactics.

3. Implementation and execution of change strategies and tactics.

4. Monitoring and evaluation of change outcomes.

5. Adjustment of change strategies and tactics.

6. Adaptation to changes in other management systems.

So, the logical scheme of the transformation cycle in personnel management and personnel accounting at enterprises is provided in Figure 1.

A company that effectively implements this cycle can achieve greater success in times of war and other complex situations. Ideally, the above-mentioned cycle should encapsulate a sequential set of stages that help the business efficiently manage its personnel. Each stage has its own implementation specifics, including:

1. The stage of needs analysis and situation assessment is aimed at identifying the current state of the personnel, recognizing problems, and determining the need for changes through the following actions (Figure 2):

- Analyzing the impact of the war and other changes in the business environment on the company's workforce (analyzing changes in the number of personnel, key competencies, the availability of key employees, possible losses, and compensation, etc.).
- Analyzing changes in accounting and human resource management arising from specific challenges, legislative norms, and restrictions that have emerged in the conditions of war and the imposition of martial law.
- Determining personnel needs and their competencies (in accordance with the description of new roles, competencies, and skills that become critical in the new conditions).
- Assessing available resources and constraints, including financial ones (evaluating financial capabilities helps determine how feasible it is to implement changes and develop personnel. It is also important to consider other constraints, such as legislative or market restrictions).

This stage helps the organization understand its needs and capabilities in human resource management and lays the foundation for further actions and the development of a transformation strategy.

2. The stage of defining the purpose, strategy, and tactics of change is aimed at establishing specific goals,

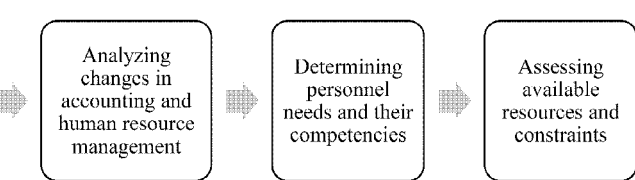


Figure 2. The actions in the stage of needs analysis and situation assessment

Source: formed based on [1–3].

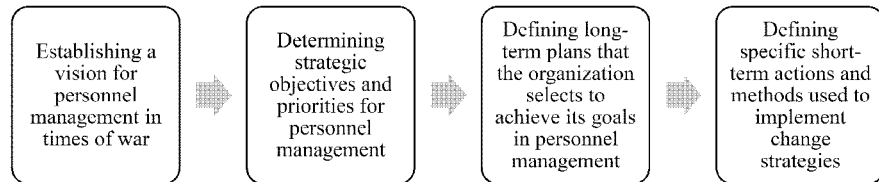


Figure 3. The actions in the stage of goal setting and development of change strategies and tactics

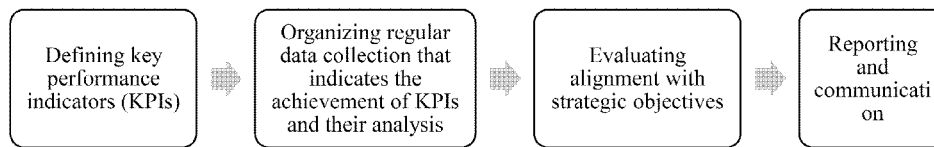
Source: formed based on [1–2; 5].

long-term change plans that the enterprise seeks to achieve in the field of personnel management, as well as short-term actions and methods used to implement them. This stage encompasses the following actions (Figure 3):

- Establishing a vision for personnel management in times of war (which defines how the enterprise envisions the future of its personnel management and the values it prioritizes). The vision serves as a guide for the development of change strategies and tactics.
- Determining strategic objectives and priorities for personnel management. Examples of specific objectives in the field of personnel management may include increasing the number of employees with necessary competencies by 20% over the next year, improving employee satisfaction and engagement by 15% within the next quarter, reducing employee turnover to 5% over the next six months, implementing a new employee performance evaluation system by the end of the current year.
- Defining long-term plans that the organization selects to achieve its goals in personnel management. Essentially, these plans outline the overall course of change and approaches for their attainment (such as developing training programs, preparing the workforce for new tasks, establishing a set of strategies for personnel development and retention, and developing new personnel management methods, among others).
- Defining specific short-term actions and methods used to implement change strategies. These encompass concrete steps, procedures, and tools employed to introduce changes into the organization's practices.

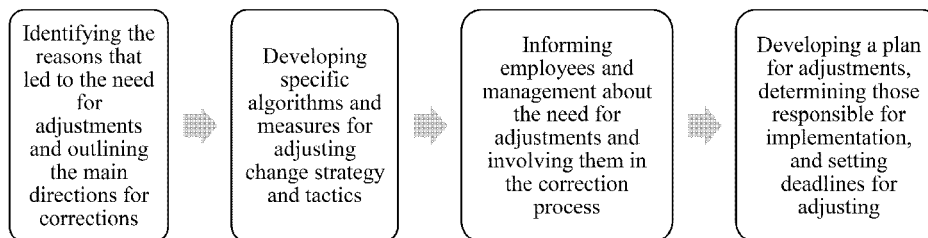
At this stage, it is crucial to ensure alignment between the vision, strategic objectives, and change tactics. A well-developed vision, strategy, and change tactics will assist the organization in effectively adapting to the challenging conditions of war and maintaining its competitiveness.

3. The stage of implementing and deploying change strategy and tactics (where actual measures are taken to implement planned changes and achieve strategic and tactical objectives). This stage encompasses the following actions:



**Figure 4. The actions in the stage of monitoring and evaluation of change outcomes**

Source: formed based on [1–2; 5].



**Figure 5. The actions in the stage of adjusting change strategy and tactics**

Source: formed based on [2; 5].

— Ensuring the necessary resources, including financial, technical, and human resources, for the implementation of changes (the amounts of these resources should align with the budgets and expenditure plans required to carry out change strategies in personnel management) and security measures.

— Communicating and engaging employees in changes in personnel management and personnel accounting. It is important to explain the purpose, benefits of the changes, and the key directions of change. Involving employees in the process of change implementation will help increase their support.

— Providing training and preparing the workforce for the implementation of new procedures, technologies, or practices outlined in the change strategy.

— Making relevant amendments to the company's personnel management manual (if it exists), including the identification of personnel documents that must continue to be processed and those that should not, and specifying the procedure for employee communication with the employer regarding document submissions and personnel records.

At this stage, it is important to consider the continuous nature of changes and adapt to new requirements and situations that arise during the implementation of change strategy and tactics.

4. The stage of monitoring and evaluating the results of personnel management and workforce accounting changes (focused on applying procedures that ensure that the implemented changes align with strategic objectives and lead to desired outcomes). This stage encompasses the following actions (Figure 4):

— Defining key performance indicators (KPIs) that reflect the achievement of strategic objectives in the field of personnel management and workforce accounting. These KPIs may include metrics related to personnel competencies, employee satisfaction levels, employee retention rates, and so on.

— Organizing regular data collection that indicates the achievement of KPIs and their analysis (based on comparing actual data with initial indicators and change

goals). This allows for assessing the success of change implementation and identifying any challenges that may arise.

— Evaluating alignment with strategic objectives helps determine how well the obtained results correspond to strategic goals and the vision of personnel management in wartime conditions. If discrepancies are identified, adjustments to the changes are necessary.

— Reporting and communication, which should reflect the results of monitoring and evaluation of changes in personnel management and workforce accounting at the enterprise. This enables maintaining an open dialogue and involving all stakeholders in the process of adjusting changes.

5. The stage of adjusting change strategy and tactics. This stage is necessary if monitoring and evaluations of personnel management and workforce accounting changes indicate the need for adjustments. Under such circumstances, changes are made to previously developed change strategies and tactics. This stage encompasses the following actions (Figure 5):

— Identifying the reasons that led to the need for adjustments and outlining the main directions for corrections.

— Developing specific algorithms and measures for adjusting change strategy and tactics. This may include changes in training and development programs for personnel, expanding personnel reserves, reviewing budgets for personnel management expenses, and more.

— Informing employees and management about the need for adjustments and involving them in the correction process. This helps garner support and resources for implementing changes.

— Developing a plan for adjustments, determining those responsible for implementation, and setting deadlines for adjusting personnel management and workforce accounting changes at the enterprise.

This stage enables the enterprise to timely adapt to changes in the business environment caused by war and

make effective decisions to achieve strategic objectives in the field of personnel management and workforce accounting.

6. The stage of adapting other management systems of the enterprise to changes in personnel management and workforce accounting. This stage involves adjusting other systems and aspects of enterprise management to ensure interaction and alignment with changes in personnel management and workforce accounting. This stage encompasses the following actions:

— Adapting the job evaluation systems to account for new requirements and competencies that have become important in wartime conditions.

— Adapting the risk management and safety system to address increased risks and ensure employee safety during wartime.

— Adapting budgets and financial accounting to align with strategic goals and needs in personnel management.

— Adapting change management, communication, and other systems to accommodate changes in personnel management.

This stage enables maximum adaptation of all management systems within the enterprise to changes in its workforce and personnel accounting. This helps ensure interaction and coordination of all aspects of the enterprise's activities in wartime conditions, achieve strategic goals, and maintain competitiveness. Each of the outlined stages in the cycle of transformations in personnel management and workforce accounting at enterprises, while having a unified nature, is characterized by a diversity of transformation outcomes. These outcomes depend on the specific characteristics and scope of the business entity's activities. However, the key lies in the flexibility of the outlined systems and their ability to quickly adapt to changes, as well as their readiness to address new challenges that arise in such conditions.

## CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER EXPLORATION IN THIS AREA

It has been established that the transformation of personnel management and workforce accounting in Ukrainian enterprises in wartime conditions is driven by the consequences of increased personnel needs (due to mobilization and labor force migration), changes in working conditions (due to altered work schedules and working conditions), regulatory, and other changes. In this regard, the following conclusions have been drawn:

1. In such conditions, owners independently determine the personnel management procedures, as well as the operation of the human resources department and the list of personnel documentation that needs to be processed during a state of war. The flexibility for action requires a cycle of transformations.

2. The main specificity of the cycle of transformations in personnel management and workforce accounting at enterprises includes analyzing needs and assessing the situation; defining the purpose and developing change strategies and tactics; implementing and executing change strategies and tactics; monitoring and evaluating the results of changes; adjusting change strategies and tactics; adapting to changes in other management systems. An

enterprise that effectively implements this cycle can achieve greater success in wartime and other challenging situations.

3. Each of the outlined stages in the cycle of transformations in personnel management and workforce accounting at enterprises, while having a unified nature, is characterized by a diversity of transformation outcomes. However, the key lies in the flexibility of the outlined systems and their ability to quickly adapt to changes, as well as their readiness to address new challenges that arise in such conditions.

The prospects for further research may include the development of recommendations and standards for personnel management and workforce accounting in wartime conditions, which could be valuable for enterprises.

### Література:

1. Бакало Н., Струцька К. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Економіка і регіон, 2016, Вип. № 6 (61). С. 71—75.

2. Дончак Л.Г., Добіжа В.В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві, Економіка і суспільство, 2018, Вип. 17, С. 233—239.

3. Кулінич О., Єсінова Н., Зарецька Л. Комплексний механізм кадрового менеджменту підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. Вип. 2 (1). С. 42—50.

4. Особливості кадрового обліку / трудових відносин в умовах воєнного часу, BDO, URL.: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2022/features-of-personnel-accounting-labor-relations-in-wartime> (дата звернення: 20.04.2023).

5. Тютлікова В.В. Проблеми обліку трудових ресурсів, Ефективна економіка, 2015, № 2, URL.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3825> (дата звернення: 20.04.2023).

### References:

1. Bakalo, N. and Strutska, K. (2016), "Effectiveness of personnel policy management of an enterprise engaged in foreign economic activity", *Ekonomika i rehion*, vol. 6 (61), pp. 71—75.

2. Donchak, L.G. and Dobizha, V.V. (2018), "Improvement of personnel management at the enterprise", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol 17, pp. 233—239.

3. Kulinich, O., Yesinova, N. and Zaretska, L. (2016), "Complex mechanism of personnel management of the enterprise", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 2 (1), pp. 42—50.

4. Ofitsynny sayt BDO (2022), "Peculiarities of personnel accounting / labor relations in wartime conditions", Available at: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2022/features-of-personnel-accounting-labor-relations-in-wartime> (Accessed 21 Apr 2023).

5. Tyutlikova, V. V. (2015), "Problems of accounting for labor resources", *Efektivna ekonomika*, vol 2, Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3825> (Accessed 21 Apr 2023).

*Стаття надійшла до редакції 08.11.2023 р.*



Ю. Б. Малиновська,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,  
Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1551-9492>  
Н. Р. Оришчын,  
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4051-4720>  
О. Р. Паращын,  
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2884-7657>  
Я. М. Хом'як,  
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-2248-6202>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.112

# МОДЕЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Y. Malynovska,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Foreign Trade and Customs, Lviv Polytechnic National University  
N. Oryshchyn,  
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University  
O. Parashchyn,  
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University  
Ya. Khomiak,  
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

## MODELLING OF INNOVATION AND INVESTMENT STRATEGIES OF THE ENTERPRISE

**Стаття розглядає важливу проблему моделювання інноваційно-інвестиційних стратегій для підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Зростання та адаптивність підприємств вимагають розробки творчих підходів до інновацій, оптимізації процесів та розширення ринку. Стаття розглядає ключові аспекти цієї проблеми, включаючи оптимізацію ресурсів, забезпечення інноваційного розвитку, ризиковий аналіз, стратегічне планування, оцінку рентабельності і комплексний підхід. Автори пропонують різні сценарії моделювання інноваційних рішень, від оптимістичних до песимістичних, що дозволяє керівникам підприємств приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій в інновації та управління ризиками. Ця стаття надає важливий інструмент для підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств у динамічному світі бізнесу. Загалом, подальші дослідження у цьому напрямі мають великий потенціал для покращення інноваційних процесів та забезпечення стійкого розвитку підприємств.**

**The article considers the vital problem of modelling innovation and investment strategies for enterprises in the modern business environment. The growth and adaptability of enterprises require developing creative approaches to innovation, process optimization and market expansion. Recently, research on the use of artificial intelligence in investment decisions has intensified: research is aimed at using machine learning algorithms and other artificial intelligence methods to predict the return on investment in innovative projects and to automate the decision-making process. The article examines key aspects of this problem, including optimization of resources, provision of innovative development, risk analysis, strategic planning, profitability assessment and an integrated approach. Based on the research, the stages and steps of modeling and the evaluation of the potential return on investment for an innovative product are summarized. The overall goal of the study is to understand the current challenges facing businesses in today's world and to define strategic goals to achieve sustainable development. This process includes assessing current opportunities, modeling different investment scenarios in innovation, and developing informed decisions. The authors offer different scenarios for modelling innovation decisions, from optimistic to pessimistic, which allows business managers to make informed decisions about investment in innovation and risk management. This approach helps businesses adapt to change, ensure sustainable development and increase their competitiveness by creating strategies that meet their needs and capabilities. This article provides an essential tool for increasing the competitiveness and sustainable development of enterprises in the dynamic world of business. Further research in this area has a great potential for improving innovation processes and ensuring sustainable development of enterprises. Understanding innovation strategies and their impact on enterprises is an important element of modern business practice and science.**

*Ключові слова: діяльність підприємства, інноваційно-інвестиційна стратегія, ландшафт, моделювання.*

*Key words: enterprise activity, innovation and investment strategy, landscape, modelling.*

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

Інновації є наріжним каменем зростання та адаптивності підприємства. Моделювання інноваційних стратегій передбачає виявлення та впровадження творчих підходів до розробки продукту, оптимізації процесів та розширення ринку. Ці стратегії охоплюють впровадження новітніх технологій, сприяння розвитку інноваційної культури в організації, а також дослідження моделей співпраці та відкритих інновацій. Ефективне інноваційне моделювання передбачає оцінку конкретних потреб і можливостей підприємства, узгодження інноваційних зусиль із бізнес-цілями та відстеження прогресу інноваційних ініціатив.

Моделювання інноваційно-інвестиційних стратегій діяльності підприємства є важливою та актуальною проблемою для бізнесу та науки. Ця проблема виникає з потреби підприємств адаптуватися до змін в сучасному світі, збільшити конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток. Основні аспекти цієї проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями можуть бути сформульовані наступним чином:

1) Оптимізація ресурсів. Підприємства повинні ефективно використовувати свої ресурси, включаючи фінансові, технічні, та людські ресурси. Моделювання допомагає визначити оптимальні інвестиційні рішення для досягнення стратегічних цілей.

2) Забезпечення інноваційного розвитку. Інновації в сучасному бізнесі вкрай важливі. Моделювання дозволяє аналізувати різні інноваційні стратегії, включаючи вибір проектів для інвестування.

3) Ризиковий аналіз. Інвестиції в інновації можуть бути пов'язані з різними ризиками. Моделювання допомагає ідентифікувати ці ризики та розробляти стратегії їх зменшення або управління.

4) Стратегічне планування. Моделювання інноваційно-інвестиційних стратегій включає в себе розробку довгострокових планів, спрямованих на досягнення конкретних цілей та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

5) Оцінка рентабельності. Підприємства повинні аналізувати потенційну рентабельність інвестицій в інноваційні проекти. Моделювання дозволяє провести докладний аналіз та прийняти обґрунтовані рішення щодо виділення ресурсів.

6) Комплексний підхід. Моделювання інноваційно-інвестиційних стратегій вимагає розгляду багатьох фак-

торів, включаючи економічні, технічні, соціальні та ринкові аспекти. Комплексний підхід допомагає створити гармонійну стратегію, що враховує всі аспекти діяльності підприємства.

Отже, моделювання інноваційно-інвестиційних стратегій діяльності підприємства є важливим інструментом для досягнення успіху в сучасному бізнесі. Воно допомагає підприємствам розробити оптимальні плани та приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій в інновації, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність і стійкий розвиток.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання інноваційно-інвестиційних стратегій для підприємств є складними та актуальними питаннями, які часто є предметом досліджень вчених і експертів з різних галузей, автори також продовжують свої попередні дослідження, а саме моделювання інвестиційних інструментів для управління кризою на підприємствах [1]. Найбільш досліджень торкалось таких аспектів, як: роль стратегічного планування в контексті інновацій та як воно допомагає підприємствам досягати конкурентних переваг [2; 3]. Соціальна відповідальність грає важливу роль в моделюванні інноваційно-інвестиційних стратегій діяльності підприємства і в дослідженнях стала ключовим фактором у прийнятті рішень щодо інвестицій у нові технології та інновації [4; 5; 6]. Останнім часом активізувалися дослідження стосовно використання штучного інтелекту в інвестиційних рішеннях: дослідження спрямовані на використання алгоритмів машинного навчання та інших методів штучного інтелекту для прогнозування рентабельності інвестицій в інноваційні проекти та для автоматизації процесу прийняття рішень [7; 8; 9; 10]. Не дивлячись на значну кількість наукових досліджень, вважаємо, що аспекти моделювання інноваційно-інвестиційних стратегій діяльності підприємства є завжди актуальними та важливими.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Загальна мета статті полягає в аналізі та розробці стратегічних підходів до моделювання інноваційно-інвестиційних рішень для підприємств з метою сприяти їхньому стійкому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасному бізнес-ландшафті підприємства змушені орієнтуватися в середовищі, яке постійно змінюється. Цей динамічний фон характеризується постійним розвитком технологій, глобалізацією, мінливою поведінкою споживачів, а також зміною нормативної та екологічної бази. Підприємства повинні повністю зрозуміти цей ландшафт, щоб успішно адаптуватися та процвітати.

Розуміння ландшафту. Технологічний прогрес відіграє вирішальну роль у перебудові галузей і бізнес-операцій. Такі інновації, як штучний інтелект, автоматизація та Інтернет речей, зробили революцію в традицій-

них бізнес-моделях. Крім того, глобалізація ринків розширила охоплення підприємств, створюючи можливості, але також посилюючи конкуренцію. Підприємствам тепер потрібно розглядати глобальний ринок, де географічні кордони стали менш актуальними. Поведінка споживачів також перебуває в стані постійної зміни зі зміною переваг і очікувань. Отже, підприємства повинні адаптуватися, щоб задовольнити мінливі вимоги та очікування своїх клієнтів. На додаток до технологічних і ринкових зрушень, нормативні зміни та зростаючий акцент на екологічній стійкості зробили відповідність і екологічну відповідальність важливими аспектами бізнес-операцій.

Враховуючи постійну еволюцію бізнес-ландшафту, потреба в адаптації є першочерговою. Підприємства, які не в змозі адаптуватися до цих змін, ризикують стагнувати та застаріти. Причини адаптації багатогранні. Жорстока конкуренція вимагає постійних інновацій, щоб залишатися попереду. Ті, хто не пристосовуються до мінливих ринкових умов, можуть втратити частку ринку на користь більш спритних конкурентів. Орієнтація на клієнта стала керівним принципом, який вимагає від підприємств розуміння та реагування на мінливі потреби та переваги своєї клієнтської бази. Операційна ефективність є критично важливим фактором збереження конкурентоспроможності, що вимагає оптимізації операцій, зниження витрат і оптимізації процесів. Крім того, складний ландшафт ризиків, що охоплює економічні, технологічні та геополітичні ризики, вимагає проактивного управління ризиками та стратегій пом'якшення.

Незважаючи на те, що адаптація має важливе значення, підприємства стикаються з кількома проблемами, прагнучи до інновацій та інвестицій. Обмежені фінансові та людські ресурси можуть перешкоджати започаткуванню інноваційних проектів та стратегічних інвестицій. Природна несприйнятливість до ризику часто стримує підприємства від сміливих кроків у сфері інновацій, оскільки багато з них не наважаться інвестувати в неперевірені ідеї. Короткостроковий тиск, спричинений сильним наголосом на негайних фінансових показниках, може перешкодити підприємствам робити довгострокові інвестиції, які можуть не принести негайного прибутку. Культивування культури інновацій і креативності також може виявитися складним завданням у традиційних корпоративних структурах.

Розуміння бізнес-ландшафту, що постійно розвивається, і настійної потреби в адаптації служить основою, на якій будуються успішні інноваційні та інвестиційні стратегії. Підприємства, які усвідомлюють багатогранні виклики, з якими вони стикаються, і активно реагують на зміни в навколишньому середовищі, мають кращі можливості для процвітання в цю динамічну епоху бізнесу. Далі розглянемо, як підприємства можуть моделювати стратегії для подолання цих проблем і досягнення стійкого зростання за допомогою інновацій та інвестицій.

Визначення стратегічних цілей. Основою будь-якого успішного підприємства є встановлення чітких і вимірних стратегічних цілей. Ці цілі служать дороговказною зіркою, дають відчуття напрямку та мети. У цьому

розділі ми дослідимо важливість цих цілей і те, як вони повинні узгоджуватися з місією та баченням підприємства.

Стратегічні цілі — це головні цілі, яких підприємство прагне досягти протягом визначеного періоду часу. Вони створюють основу для прийняття рішень, розподілу ресурсів і вимірювання продуктивності. Встановлення чітких і вимірюваних стратегічних цілей є важливим з кількох причин. По-перше, вони забезпечують фокус і напрямок, гарантуючи, що зусилля підприємства спрямовуються на спільну мету. Таке узгодження має вирішальне значення в складному бізнес-середовищі, оскільки допомагає уникнути фрагментації та суперечливих пріоритетів усередині організації.

По-друге, чіткі та вимірювані цілі сприяють ефективному вимірюванню продуктивності. Коли цілі конкретні та піддаються кількісному виміру, стає легше відстежувати прогрес і оцінювати успіх стратегій. Ключові показники ефективності (KPI) можна узгодити з цими цілями, дозволяючи зацікавленим сторонам об'єктивно оцінювати ефективність підприємства.

Крім того, чітко визначені цілі покращують комунікацію та узгодженість у всій організації. Коли всі в компанії розуміють стратегічні цілі, це сприяє спільному баченню та заохочує командну роботу. Стає простіше розподілити ці цілі між відділами та окремими особами, дозволяючи кожному ефективно сприяти їх реалізації.

Стратегічні цілі не повинні існувати ізольовано, а повинні резонувати з місією та баченням підприємства. Місія визначає основну мету підприємства, відповідаючи на питання, навіщо воно існує. Заява бачення малює картину того, ким підприємство прагне стати в майбутньому. Таким чином, стратегічні цілі мають бути розширенням цієї головної мети та бачення, забезпечуючи, щоб усі зусилля були спрямовані на виконання місії підприємства та реалізацію його бачення.

Оцінка поточних можливостей. Щоб намітити шлях до досягнення стратегічних цілей, необхідно почати з аналізу існуючих ресурсів і можливостей підприємства. Цей процес передбачає комплексну оцінку фінансових, людських і технологічних активів підприємства.

Фінансові ресурси — це джерело життя будь-якого підприємства. Поглиблений аналіз фінансових можливостей, включаючи доступні бюджети, потоки доходів і резерви капіталу, має важливе значення. Ця оцінка встановлює межі для масштабу та обсягу потенційних інвестицій та інноваційних ініціатив.

Людські ресурси, що охоплюють навички, знання та досвід робочої сили, відіграють вирішальну роль в успіху підприємства. Оцінка наявного резерву талантів, виявлення прогалин у навичках і визначення потреб у навчанні та розвитку є життєво важливими аспектами розуміння поточних можливостей. Важливо переконатися, що робоча сила готова підтримувати досягнення стратегічних цілей.

Технологічні активи, включаючи інфраструктуру, обладнання та програмне забезпечення, також віді-

грають ключову роль у сприянні інноваціям та інвестиційним ініціативам. Оцінка існуючого технологічного ландшафту допомагає визначити сфери, де можуть знадобитися технологічні оновлення або вдосконалення для ефективної підтримки стратегічних зусиль.

Процес оцінки поточних можливостей — це не просто одноразова вправа, а постійна практика. Його слід регулярно переглядати, щоб врахувати зміни в бізнес-середовищі та переконатися, що підприємство залишається адаптивним і оснащеним для ефективного досягнення своїх стратегічних цілей. Ця проактивна оцінка формує основу для прийняття обґрунтованих рішень щодо розподілу ресурсів, інновацій та інвестицій. Це гарантує, що підприємство використовує свої сильні сторони та усуває слабкі сторони, позиціонує його для майбутнього успіху.

Моделювання сценарію інвестицій в інновації продукту. На основі дослідження запропонуємо етапи та кроки моделювання та оцінка потенційної віддачі від інвестицій для інноваційного продукту (рис. 1).

Приклад результату. Припустімо, підприємство змодельовало три сценарії нової інновації продукту:

Оптимістичний сценарій: очікується високий попит клієнтів, що призведе до збільшення частки ринку на 30%, що призведе до високого ROI, NPV і IRR.

Реалістичний сценарій: помірне сприйняття ринком, збільшення частки ринку на 15%, з помірними ROI, NPV і IRR.

Песимістичний сценарій: низький рівень сприйняття клієнтами, збільшення частки ринку лише на 5%, що призводить до зниження ROI, NPV і IRR.

Керівництво підприємства, озброєне цими моделями сценаріїв, може прийняти обґрунтоване рішення щодо доцільності нововведення та пов'язаних з ним ризиків. Вони можуть відповідно розподіляти ресурси та контролювати хід проекту, щоб переконатися, що він відповідає стратегічним цілям.

Такий підхід до моделювання дозволяє підприємству приймати рішення на основі даних і максимізувати потенціал для успішного інноваційного продукту, одночасно ефективно керуючи ризиками.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У сучасному бізнес-середовищі, де зміни та інновації є невід'ємною частиною успішної діяльності підприємств, моделювання інноваційно-інвестиційних стратегій стає важливою складовою для досягнення стійкого розвитку і підвищення конкурентоспроможності. Ця стаття пропонує аналіз і розробку стратегічних підходів до моделювання інноваційно-інвестиційних рішень для підприємств з метою сприяти їхньому успіху.

Загальна мета дослідження полягає в розумінні поточних викликів, з якими стикаються підприємства у сучасному світі, і визначенні стратегічних цілей, щоб досягти стійкого розвитку. Цей процес включає в себе оцінку поточних можливостей, моделювання різних сценаріїв інвестицій в інновації, а також розробку обґрунтованих рішень.



Рис. 1. Моделювання та оцінка потенційної віддачі від інвестицій для інноваційного продукту

Джерело: складено авторами.

Приклад результату надає важливий інструмент для керівництва підприємства. Розробка оптимістичних, реалістичних і песимістичних сценаріїв дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій в інноваційні проекти, розподілу ресурсів і контролю за ходом проекту. Цей підхід допомагає максимізувати потенціал для успішних інноваційних продуктів та ефективно управляти ризиками.

У підсумку, моделювання інноваційно-інвестиційних стратегій є ключовим елементом успішної діяльності підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Воно допомагає підприємствам адаптуватися до змін, забезпечити стійкий розвиток та підвищити їхню конкурентоспроможність, створюючи стратегії, які відповідають їхнім потребам і можливостям.

Перспективи подальших досліджень у напрямі моделювання інноваційно-інвестиційних стратегій для

підприємств включають кілька ключових аспектів. По-перше, це розробка інтегрованих моделей, які враховують різні аспекти, такі як економічні, технічні, соціальні і екологічні фактори. Такі моделі допомагають підприємствам приймати комплексні стратегічні рішення.

Другий аспект — вдосконалення методів аналізу ризиків. Розробка більш точних інструментів для аналізу ризиків в інноваційних проектах є важливою перспективою. Це допоможе підприємствам ефективніше управляти ризиками та зменшувати негативні наслідки.

Третім аспектом є врахування глобального контексту. З урахуванням глобалізації і міжнародних ринків, дослідження можуть спрямовуватися на розробку стратегій для підприємств, які оперують на міжнародному рівні, і на вивчення впливу глобальних факторів на інноваційні проекти.

Четверта перспектива — використання штучного інтелекту. Впровадження штучного інтелекту для прогнозування та моделювання інноваційних стратегій може покращити точність та швидкість прийняття рішень.

Останній аспект — дослідження впливу культури і лідерства. Розуміння впливу організаційної культури та лідерства на інноваційні проекти є ключовим аспектом. Дослідження в цьому напрямі може допомогти розробити кращі практики у впровадженні інноваційних стратегій.

Загалом, подальші дослідження у цьому напрямі мають великий потенціал для покращення інноваційних процесів та забезпечення стійкого розвитку підприємств. Розуміння інноваційних стратегій та їхнього впливу на підприємства є важливим елементом сучасної бізнес-практики та науки.

#### Література:

1. Kuzmin O., Yurynets O., Yemelyanov O., Yasinska T. and Prokopenko I. (2023), "Optimization modeling of urgent investment tools of crisis management at enterprises", *Studies in Systems, Decision and Control*, vol. 7, pp. 99—115.

2. Sala D., Bashynska I., Pavlova O., Pavlov K., Chorna N. and Chorni R. (2023), "Investment and Innovation Activity of Renewable Energy Sources in the Electric Power Industry in the South-Eastern Region of Ukraine", *Energies*, 16, 2363.

3. Malynovska Y., Bashynska I., Cichon D., Malynovskyy Y. and Sala D. (2023), "Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company", *Energies*, 15 (13):4701.

4. Dudek M., Bashynska I., Filyppova S., Yermak S. and Cichon D. (2023), "Methodology for assessment of inclusive social responsibility of the energy industry enterprises", *Journal of Cleaner Production*, 136317

5. Bashynska I. (2020), *Management of smartization of business processes of an industrial enterprise to ensure its economic security*, Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt).

6. Savio R. and Jafar M. (2023), "Artificial Intelligence in Project Management & Its Future", *Saudi Journal of Engineering and Technology*, vol. 8 (10), pp. 244—248.

7. Choi S.-W., Lee E.-B. and Kim J.-H. (2023), "The Engineering Machine-Learning Automation Platform (EMAP): A Big-Data-Driven AI Tool for Contractors' Sustainable Management Solutions for Plant Projects", *Sustainability*, 13. 10384.

8. Dam, H. K., Tran, T., Grundy, J., Ghose, A. and Kamei, Y. (2019), "Towards effective AI powered agile project management", *IEEE/ACM 41st international conference on software engineering: new ideas and emerging results (ICSE-NIER)*, pp. 41—44.

9. Han, Y., Chen, J., Dou, M., Wang, J. and Feng, K. (2023), "The Impact of Artificial Intelligence on the Financial Services Industry", *Academic Journal of Management and Social Sciences*, vol. 2(3), pp.83—85.

#### References:

1. Kuzmin, O., Yurynets, O., Yemelyanov, O., Yasinska, T. and Prokopenko, I. (2023), "Optimization modeling of

urgent investment tools of crisis management at enterprises", *Studies in Systems, Decision and Control*, vol. 7, pp. 99—115.

2. Sala, D., Bashynska, I., Pavlova, O., Pavlov, K., Chorna, N. and Chorni, R. (2023), "Investment and Innovation Activity of Renewable Energy Sources in the Electric Power Industry in the South-Eastern Region of Ukraine", *Energies*, vol. 16, 2363.

3. Malynovska, Y., Bashynska, I., Cichon, D., Malynovskyy, Y. and Sala, D. (2023), "Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company", *Energies*, vol. 15 (13):4701.

4. Dudek, M., Bashynska, I., Filyppova, S., Yermak, S. and Cichon, D. (2023), "Methodology for assessment of inclusive social responsibility of the energy industry enterprises", *Journal of Cleaner Production*, vol. 136317

5. Bashynska, I. (2020), *Management of smartization of business processes of an industrial enterprise to ensure its economic security*, Time Realities Scientific Group UG, Schweinfurt, Germany.

6. Savio, R. and Jafar, M. (2023), "Artificial Intelligence in Project Management & Its Future", *Saudi Journal of Engineering and Technology*, vol. 8 (10), pp. 244—248.

7. Choi, S.-W., Lee, E.-B. and Kim, J.-H. (2023), "The Engineering Machine-Learning Automation Platform (EMAP): A Big-Data-Driven AI Tool for Contractors' Sustainable Management Solutions for Plant Projects", *Sustainability*, vol. 13. 10384.

8. Dam, H. K., Tran, T., Grundy, J., Ghose, A. and Kamei, Y. (2019), "Towards effective AI powered agile project management", *IEEE/ACM 41st international conference on software engineering: new ideas and emerging results (ICSE-NIER)*, pp. 41—44.

9. Han, Y., Chen, J., Dou, M., Wang, J. and Feng, K. (2023), "The Impact of Artificial Intelligence on the Financial Services Industry", *Academic Journal of Management and Social Sciences*, vol. 2 (3), pp. 83—85.

*Стаття надійшла до редакції 01.11.2023 р.*

<https://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)

viber: +38 050 3820663

Л. І. Бровко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2577-0741>

О. А. Водолазська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7858-7118>

С. І. Ісмайлова,

магістрант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-2316-3839>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.118

# ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ

L. Brovko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking  
and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University

O. Vodolazska,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking  
and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economics University, Dnipro

S. Ismailova,

Master's student of the Department of Finance, Banking and Insurance,  
Dnipro State Agrarian and Economics University, Dnipro

## FORMATION OF FINANCIAL RESOURCES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF MILITARY OPERATIONS

**У статті досліджено особливості процесу формування фінансових ресурсів аграрних підприємств в умовах воєнної агресії. Обґрунтовано, що наявність фінансових ресурсів й ефективність їхнього використання визначають фінансову стійкість, платоспроможність і ліквідність аграрного підприємства. Зазначено, що усі ознаки фінансових ресурсів гуртуються до трьох груп: загальноекономічні, фінансові та індивідуальні. Окреслено основні внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на процес формування фінансових ресурсів. З'ясовано, що збільшення частки власних фінансових ресурсів і самофінансування є найкращим способом досягнення цілей сталого розвитку аграрних підприємств. Для отримання найкращих результатів фінансово-господарської діяльності підприємству необхідно обрати оптимальну структуру фінансових ресурсів, що є одним з основних завдань сучасного фінансового менеджменту.**

**The article examines the peculiarities of the process of formation of financial resources of agricultural enterprises in the conditions of military aggression. In general, financial resources are funds owned by the enterprise for the implementation of its financial and economic and investment activities, as well as for the fulfillment of certain obligations. It was established that in market conditions it is important for agricultural enterprises to increase the size of their own financial**



*resources. It is substantiated that the availability of financial resources and the efficiency of their use determine the financial stability, solvency and liquidity of an agricultural enterprise. It is noted that all signs of financial resources are grouped into three groups: general economic, financial and individual. The main internal and external factors affecting the process of formation of financial resources are outlined. It is noted that enterprises that use only their own funds have the best financial stability, but do not take advantage of financial opportunities to increase the profitability of invested capital due to additional borrowings, limiting the pace of their own development. It was found that increasing the share of own financial resources and self-financing is the best way to achieve the goals of sustainable development of agricultural enterprises. Analysis of the dynamics of the structure of financial resources of Ukrainian agrarians testifies to the steady growth of the absolute value of own capital and the presence of an insignificant share of loan capital. It is noted that too low a share of loan capital may indicate an increase in the price of credit resources and the impossibility of farmers to attract them freely without harming the efficiency of their business. The dynamics of the financial results of agricultural enterprises were also analyzed in order to have an idea of their ability to replenish their own financial resources. Taking into account the realities of the martial law, in addition to the prompt resolution of problems, a strategic vision for the future development of the agrarian sector of the economy should be gradually formed. To obtain the best results of financial and economic activity, the enterprise needs to choose the optimal structure of financial resources, which is one of the main tasks of modern financial management.*

*Ключові слова: фінансові ресурси, аграрні підприємства, фінансова стійкість, власні фінансові ресурси, позикові кошти.*

*Key words: financial resources, agricultural enterprises, financial stability, own financial resources, loan funds.*

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

Фінансові процеси, що пов'язуються із формуванням ресурсів аграрних підприємств привертають сьогодні особливу увагу. З практики відомо, що аграрії не завжди можуть сформувати достатні фінансові ресурси, які їм необхідні. Серед причин, беззаперечно, і те, що воєнне вторгнення суттєво змінює кон'юнктуру ринку і, незалежно від суб'єкта господарювання, призводить до зменшення запланованого доходу. В результаті ліквідність агропідприємств знижується і є загроза їх фінансовій стійкості. Несприятлива ситуація відбивається на відносинах з іншими учасниками ринку, в тому числі з фінансовими установами. Отже, дослідження можливих джерел фінансових ресурсів агропідприємств та оцінка впливу зовнішніх факторів є сьогодні важливими питаннями національної економіки.

В умовах ринку для аграрних підприємств важливо, щоб розмір власних фінансових ресурсів, який формує фінансову стійкість, зростав. У свою чергу, вивчення кожного із елементів фінансових ресурсів і надання теоретичних й практичних рекомендацій щодо їх удосконалення сприятиме тому, що аграрні підприємства будуть більш конкурентоспроможними у сьогоднішніх надскладних умовах.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженнями теоретико-методологічних засад і практичних проблем формування фінансових ресурсів

на мікрорівні займалися О. Величко [1], О. Добровольська [2], Я. Колеснік [3], Ю. Масюк [4], В. Русан [5], А. Томашевська [6], С. Халатур [7] та інші. Зокрема, науковцями досліджено фінансові механізми при формуванні ресурсів підприємства, узагальнено особливості їхньої оцінки, оцінено вплив галузевих факторів на структурне співвідношення фінансових ресурсів, запропоновано різні методики планування обсягів фінансових ресурсів на мікрорівні.

Незважаючи на значну цікавість наукової спільноти до цієї проблеми, досі не існує єдиного вислову про сутність фінансових ресурсів, неузгодженим залишається також їхній склад. Це призводить до розбіжностей у поглядах на проблеми оптимізації та менеджменту фінансових ресурсів на мікрорівні, впровадження нерациональних методів їхнього формування та вкладення. Ці проблемні питання вказують на напрями подальших досліджень щодо вдосконалення процесу формування фінансових ресурсів, враховуючи сучасні реалії ведення господарської діяльності в умовах воєнного вторгнення.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — встановлення особливостей процесу формування фінансових ресурсів аграрних підприємств в умовах воєнної агресії та визначення заходів пом'якшення негативного впливу її наслідків.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансові ресурси є базовим поняттям у структурі корпоративних фінансів. Вони завжди мають грошову

**Таблиця 1. Основні фактори формування фінансових ресурсів підприємства**

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
– досконалість на підприємстві фінансової структури;	– інфляція;
– взаємозв'язок маркетингової та виробничої стратегій;	– підвищення цін на ресурси;
– якість менеджменту фінансових ресурсів;	– зміна політичного курсу влади;
– розподіл сегментів ринку за виробничими потужностями;	– фінансова та податкова система;
– якість фінансового та управлінського обліку;	– рівень розвитку фінансового ринку
– реалізація цінової політики на основі виробничих витрат та пошук шляхів їх зниження	– добробут держави та загальний стан економіки
– налагодження співпраці з посередницькими організаціями	– воєнні та інші недружні дії сусідніх держав

Джерело: сформовано на основі [5, 9].

форму, накопичувальний характер і відображають утворення і використання різних фондів коштів підприємства, його доходів, прибутку та різних форм заборгованості. Від величини фінансових ресурсів, стану і структурного співвідношення залежить фінансування аграрним підприємством процесу розширеного відтворення, виконання зобов'язань перед бюджетами всіх рівнів, банками і страховими організаціями, соціально-економічний і технологічний розвиток аграрного підприємства в цілому. Наявність фінансових ресурсів й ефективність їхнього використання визначають фінансову стійкість, платоспроможність і ліквідність, тому процес утворення фінансових ресурсів як основи фінансового забезпечення функціонування аграрних підприємств потребує ґрунтовного вивчення.

Розглянемо основні визначення дефініції "фінансові ресурси". Цим терміном найчастіше характеризують сукупність грошових коштів, що утворюються при розподіленні й перерозподіленні ВВП і перебувають у власності держави, органів самоврядування на місцях, підприємств і організацій. Безпосередньо фінансові ресурси у розпорядженні підприємств — це грошові кошти, валютні цінності, цінні папери й частина коштів, що використовуються в незабезпеченій формі [3, 6, 8].

У спеціальній економічній літературі під фінансовими ресурсами найчастіше розуміють засоби, що перебувають у власності суб'єктів господарювання. О. Польова встановлює, що ця сполучність коштів утворюється задля фінансування майбутнього розвитку підприємства [8]. Ю. Масюк та А. Шкода розпізнають ресурси як фінансовий капітал, що інвестується підприємствами з метою отримання доходів і прибутку [4]. Автори [9] терміном "фінансові ресурси" характеризують всі засоби, якими розпоряджається підприємство, включаючи грошові кошти та частину грошових коштів у незабезпеченій формі. Я. Колеснік та А. Мажара під фінансовими ресурсами розпізнають всю сукупність коштів, отриманих підприємством за певний період часу від реалізації продукції (операційна діяльність), основних і оборотних активів (інвестиційна діяльність) та емісії майна і зобов'язань (фінансова діяльність) [3]. А. Томашевська та О. Жук визнають під фінансовими ресурсами суму коштів, інвестованих підприємством в основні та оборотні активи [6]. Загалом, фінансовими ресурсами є кошти, якими володіє підприємство для здійснення своєї фінансово-господарської й інвестиційної діяльності, а також для виконання певних зобов'язань.

Важливо зазначити, що фінансові ресурси є грошовим відображенням фінансових відносин на мікрорівні

і включають всі грошові кошти та частину грошових коштів, що використовуються підприємством у незабезпеченій формі. Спроможність здійснювати функцію засобу платежу та ступень ліквідності активів визначаються важливими ознаками їх належності до фінансових ресурсів.

Розгляд різних характеристик фінансових ресурсів підприємств в економічній літературі дає змогу поділити кошти, що ними розпоряджається підприємство, за двома критеріями: їхнім видом і складом

та джерелом походження (формування) [6, 8]. Фінансовим ресурсам на мікрорівні притаманні такі риси: мають стадію формування; відображають майно; характеризуються джерелом формування та цільовим призначенням; структурне співвідношення фінансових ресурсів залежить від джерела утворення й напряду використання.

Загалом, фінансові ресурси являють собою грошові відносини підприємств і тому їх можливо згрупувати за певними ознаками, які окреслюють первинне розподілення вартості ВВП, утворення й використання грошових доходів і децентралізованих фондів. Усі зазначені ознаки фінансових ресурсів гуртуються до трьох груп: загальноекономічні, фінансові та індивідуальні [10].

Із загальноекономічної точки зору фінансові ресурси підприємств окреслюються як накопичена вартість (тобто розглядаються як актив, що гарантує перенесення вартості та відповідність суспільному розвитку).

Через призму фінансових характеристик фінансові ресурси підприємства розпізнають як:

- об'єкти фінансового менеджменту (фінансові ресурси є ключовим елементом і об'єктом управління);
- джерела доходів (відокремлюються від інших факторів виробництва, їх використання забезпечується формуванням грошового потоку у фінансовій та інвестиційній ланках діяльності підприємства задля досягнення цілей довгострокового розвитку);
- джерела ризику (при вищому рівні доходу спостерігається і вищий рівень ризику);
- джерела погашення заборгованостей (кредиторська та дебіторська заборгованість може виникнути перед державою, власниками, інвесторами й кредиторами і ці зовнішні фінансові ресурси мають бути повернуті).

До індивідуальних ознак фінансових ресурсів підприємства слід віднести:

- активи з високим конверсійним потенціалом (фінансові ресурси мають бути перетворені в інші активи для участі у виробничому процесі);
- основні індикатори фінансового потенціалу (ліквідність активів і спроможність до регулювання чистих грошових потоків є основними факторами аналізу фінансової стійкості й платоспроможності при оцінюванні кредитоспроможності й інвестиційної привабливості) [10].

Формування на підприємстві фінансових ресурсів підпадає під вплив різноманітних чинників: внутрішніх (ті, що прямо пов'язуються із функціонуванням підприємства) й зовнішніх (ті, що опосередковано впливають на діяльність окремого підприємства) (табл. 1).

Власні фінансові ресурси аграрних підприємств характеризуються тим, що їх легко залучити і вони не потребують додаткових витрат (сплати відсотків), що сприяє фінансовій стабільності та платоспроможності. Водночас власні кошти мають і недоліки, такі як обмеженість обсягу залучення та можливостей істотного розширення фінансової, операційної та інвестиційної діяльності за сприятливої ринкової кон'юнктури, а також неможливість підвищення рентабельності власного капіталу за рахунок позикових коштів. Тому підприємства, які використовують лише власні кошти, мають найкращу фінансову стійкість, але не користуються фінансовими можливостями підвищення рентабельності інвестованого капіталу за рахунок додаткових запозичень, обмежуючи темпи власного розвитку.

Для підприємств позиковими ресурсами є банківські та комерційні кредити, фінансовий лізинг, облігації та кредиторська заборгованість. Позикові фінансові ресурси мають досить широкий спектр можливостей для залучення, особливо за умови високих кредитних рейтингів, наявності застави та гарантій поручителів, а також здатні забезпечити піднесення фінансового потенціалу та сприяти зростанню фінансової рентабельності за рахунок розширення активів і підвищення темпів зростання економічної активності [11]. Водночас існують і недоліки застосування позикових фінансових ресурсів: їх використання викликає зростання рівня залежності від коливань вартості позикових ресурсів. Підприємства, які використовують позикові кошти, підвищують свій фінансовий потенціал, але створюють фінансові ризики та ризики банкрутства, які зростають у процесі розширення частки позикових коштів.

Вважається, що структурне співвідношення пасивів підприємства має прагнути до таких часток власних і позикових фінансових ресурсів, яке сприятиме підвищенню прибутковості власного капіталу, платоспроможності, фінансовій стійкості, зменшенню фінансового ризику та зменшенню середньозваженої вартості сукупності фінансових ресурсів. Збільшення частки власних фінансових ресурсів і самофінансування є найкращим способом досягнення цих цілей для аграрних підприємств (рис. 1).

Аналіз динаміки структури фінансових ресурсів українських аграріїв у 2014—2022 роках свідчить про стійке зростання абсолютної величини власного капіталу та наявність незначної частки позикового капіталу. Найбільше позикового капіталу у розпорядженні аграрних підприємств

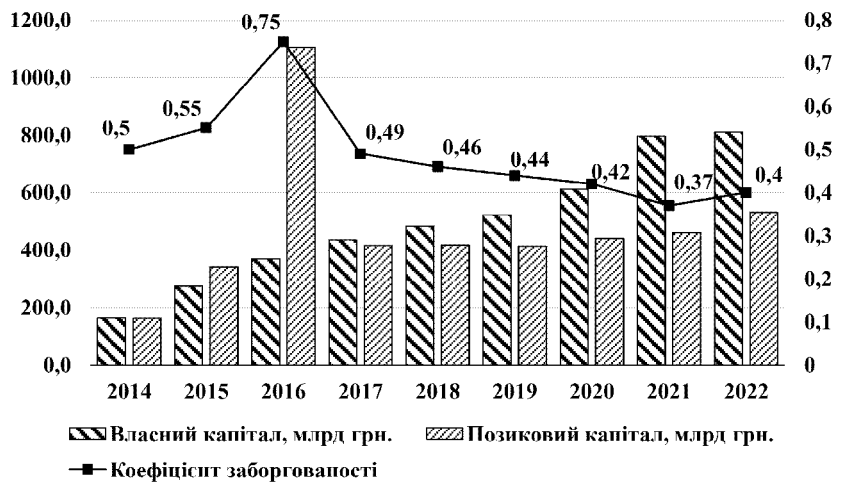


Рис. 1. Динаміка структури фінансових ресурсів українських підприємств сільського, лісового та рибного господарства у 2014—2022 рр.

Джерело: сформовано на основі [12, 13].

спостерігалось у 2016 році, а його частка сягала 75%. Проте у наступні роки ця частка була вже помірною та не перевищувала 50%. Це свідчить про загальне покращення фінансового стану українських агропідприємств. Але занадто низьке значення частки позикового капіталу може свідчити також про подорожчання кредитних ресурсів і неможливість аграріїв вільно їх залучати без шкоди для ефективності свого бізнесу. Загалом, перевищення власних коштів над позиковими свідчить про достатню фінансову стійкість аграрних підприємств.

Окрім отримання інформації про структурне співвідношення фінансових ресурсів необхідно також проаналізувати динаміку фінансових результатів діяльності аграрних підприємств, щоб мати уявлення про їх можливість поповнення власних фінансових ресурсів (рис. 2).

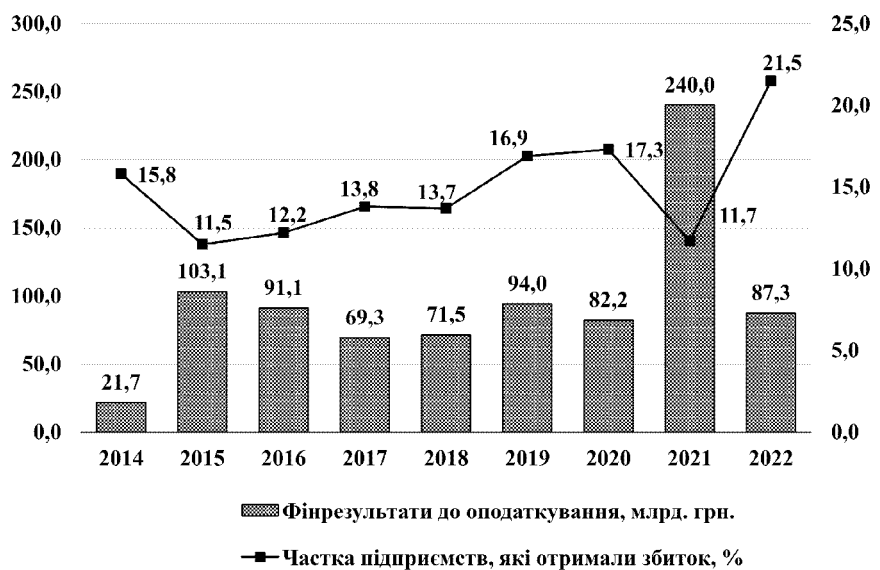


Рис. 2. Фінансові результати діяльності українських підприємств сільського, лісового та рибного господарства у 2014—2022 роках

Джерело: побудовано автором на основі [12, 13].

Динаміка фінансових результатів діяльності українських агропідприємств у 2014—2022 роках є нестійкою за абсолютними показниками, але має протягом всього періоду позитивне значення. У 2021 році, напередодні воєнного вторгнення, аграрії отримали рекордні прибутки через найбільший за часів незалежності врожай сільськогосподарських культур [5, 13]. При цьому значно скоротилася і частка збиткових підприємств. Така ситуація позитивно впливає на впровадження інновацій та залучення інвестицій у аграрний сектор. Але сьогодні, враховуючи нестабільність соціально-економічного розвитку країни, багатьом підприємствам складно залучати кошти для збільшення власного капіталу та підтримки стабільного виробництва.

У сучасному бізнес-середовищі неможливо визначити пріоритетність того чи іншого виду фінансових ресурсів через негативні риси, характерні для цих видів. Тому використання тільки власних коштів може обмежити розвиток фінансового потенціалу підприємства, тоді як використання позикових коштів у великих обсягах за нестабільного зовнішнього середовища суттєво нарощує ступінь ризику для фінансової діяльності підприємства. Задля створення фінансових умов безперервності виробничо-господарської діяльності кожне підприємство повинно мати достатньо фінансових ресурсів, структура яких має сприяти досягненню необхідного рівня прибутковості, посиленню фінансової стійкості, забезпеченню належної платоспроможності та в цілому підвищенню ринкової вартості [14].

Можна вважати, що процес утворення фінансових ресурсів аграрного підприємства виявляється невід'ємною складовою комплексної системи керування його прибутковістю і повинен ґрунтуватися на таких основних принципах:

— системність (уможливорює менеджмент фінансових ресурсів з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища);

— інтегрованість (менеджмент фінансових ресурсів відбувається у сукупності з іншими ресурсами (матеріальними, трудовими, інформаційними));

— комплексність (створює умови для розробки та прийняття рішень, що впливають на результативність діяльності);

— синергізм (забезпечення координації всіх операцій та сприяння отриманню більшого економічного ефекту);

— адаптивність (створює умови для менеджменту фінансових ресурсів в гнучкій системі, яка пристосовується до мінливих ринкових умов);

— динамічність (забезпечує достатньої швидкий рух фінансових ресурсів між усіма підсистемами);

— науковість (застосування наукового аналізу до менеджменту фінансових ресурсів підприємства та визначення необхідності впровадження нових підходів).

Дослідження тенденцій у структурі формування фінансових ресурсів українських підприємств сільського, лісового та рибного господарства та їх пов'язаність із фінансовими результатами дозволяє розпізнати наступні напрями покращення процесу їх формування:

1) створення адекватної інформаційної бази про фінансово-господарську діяльність агропідприємства;

2) оптимізація фінансової структури та вибір ефективних джерел фінансування;

3) забезпечення фінансовими ресурсами в обсязі, необхідному для здійснення діяльності підприємства і покриття його зобов'язань;

4) постійний моніторинг фінансових ресурсів бізнесу за критеріями платоспроможності, фінансової стійкості та ліквідності.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, фінансові ресурси підприємства розпізнаються як грошові кошти, що перебувають у розпорядженні підприємства задля розширення його діяльності та досягнення планованих фінансових результатів. У процесі управління підприємствами фінансові ресурси можуть трансформуватися в матеріальні та трудові ресурси, які є невід'ємною частиною виробничого процесу. Аналіз діяльності вітчизняних підприємств показує, що більшість з них стикаються із проблемою ефективного формування фінансових ресурсів та вибору їх раціональної структури. Динаміка фінансових результатів діяльності українських підприємств свідчить, що їх фінансові ресурси суттєво обмежені через зниження прибутковості та можливості повернення залучених фінансових ресурсів. Для отримання найкращих результатів фінансово-господарської діяльності підприємству необхідно обрати оптимальну структуру фінансових ресурсів, що є одним з основних завдань сучасного фінансового менеджменту.

Перспектива дослідження орієнтована на вирішення проблеми забезпечення підприємств фінансовими ресурсами. Тому подальші дослідження мають бути спрямовані на підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств, збільшення частки власних коштів та розширення можливостей використання позикового капіталу з мінімальним кредитним ризиком, зокрема на визначення раціональної структури власних та позикових коштів.

### Література:

1. Khalatur S., Velychko O., Oleksiuk V., Kravchenko M., Karamushka D. (2023). Financial security as a component of ensuring innovative development of agricultural production. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2023. Vol. 3 (50). Pp. 341—356. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4050>

2. Добровольська О.В., Водолазська О.А., Грицюк С.І. Формування системи стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 19—20, С. 47—53. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.19-20.47>

3. Колеснік Я.В., Мажара А.В. Роль управління фінансовими ресурсами в процесі підвищення прибутковості сільськогосподарського підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 21. С. 49—53. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.21.49>

4. Масюк Ю.В., Шкода А.В. Особливості формування та використання фінансових ресурсів підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-27>

5. Русан В.М. Особливості функціонування аграрного сектора економіки України в умовах війни. Національний інститут стратегічних досліджень. 28.07.2022. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/osoblyvosti-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektora-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh>

6. Томашевська А.В., Жук О.І. Управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах кризи. Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки. 2022. Т. 1. № 18. С. 60—67. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.18.60-67>

7. Khalatur S.M. Innovative doctrine development of agriculture growth of Ukraine. Technology audit and production reserves. 2017. № 4, 5 (36). P. 19—26. URL: <http://journals.uran.ua/tarp/article/view/108918/104383>

8. Польова О.Л. Управління фінансовими ресурсами аграрних підприємств. Sciences of Europe. 2018. № 11 (11). С. 58—63. URL: <https://www.europe-science.com/wp-content/uploads/2020/10/VOL-3-No-11-11-2017.pdf>

9. Бровко Л.І., Бровко Є.І., Крижановський О.О. Формування фінансових ресурсів підприємств в умовах нестабільності. Економіка та держава. 2019. № 9. С. 57—63. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.9.57>

10. Khalatur S., Vinichenko I., Volovyk D. Development of modern business processes and outsourcing activities. Baltic journal of economic studies. 2021. Vol. 7 (3). Pp. 195—202. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-3-195-202>

11. Khalatur S., Radzevicius G., Velychko L., Fesenko V., Kriuchko L. Global deoffshorization and its impact on the national and regional economies of eastern European countries. Problems and perspectives in management. 2019. Vol. 17 (3). Pp. 293—305. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.24](https://doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.24)

12. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

13. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни: аналіт. доп. / [О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан, Л. А. Жураковська]; за ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2023. 49 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04>

14. Khalatur S., Tvaronaviciene M., Dovgal O., Levkovich O., Vodolazska, O. Impact of selected factors on digitalization of financial sector. Entrepreneurship and sustainability issues. 2022. Vol. 10 (1). Pp. 358—377. DOI: [https://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1\(19\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2022.10.1(19))

#### References:

1. Khalatur, S., Velychko, O., Oleksiuk, V., Kravchenko, M. and Karamushka, D. (2023), "Financial security as a component of ensuring innovative development of agricultural production", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 3 (50), pp. 341—356, DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.-2023.4050>

2. Dobrovolska, O.V., Vodolazska, O.A. and Hrytsiuk, S.I. (2022), "Formation of the system of strategic goals of financial activity of the enterprise", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 19—20, С. 47—53. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.19-20.47>

3. Kolesnik, Ya. and Mazhara, A. (2019), "The role of financial resources management in the process of increasing the profitability of the agricultural enterprise", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 21, pp. 49—53. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.21.49>

4. Masyuk, J.V. and Shkoda, A.V. (2021), "Peculiarities of formation and use of financial resources of the enterprise", Economy and Society, no. 34, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-27>

5. Rusan, V.M. (2022), "Peculiarities of the functioning of the agrarian sector of the economy of Ukraine in the conditions of war", available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/osoblyvosti-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektora-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh>

6. Tomashevskaya, A.V. and Zhuk, O.I. (2022), "Management of financial resources of the enterprise in a crisis", The actual problems of regional economy development, vol. 1, no. 18, DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.18.60-67>

7. Khalatur, S.M. (2017), "Innovative doctrine development of agriculture growth of Ukraine", Technology audit and production reserves, vol. 4,5 (36), pp. 19-26, available at: <http://journals.uran.ua/tarp/article/view/108918/104383>.

8. Polyova, O.L. (2018), "Management financial resources of agricultural enterprises", Sciences of Europe, vol. 11 (11), pp. 58—63, available at: <https://www.europe-science.com/wp-content/uploads/2020/10/VOL-3-No-11-11-2017.pdf>

9. Brovko, L.I., Brovko, Ye.I. and Kryzhanovskiy, O.O. (2019), "Formation of financial resources of enterprises in conditions of instability", Ekonomika ta derzhava, vol. 9, pp. 57—63.

10. Official website of the State Statistics Service of Ukraine (2023), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 05 Nov 2023).

11. Khalatur, S., Vinichenko, I. and Volovyk, D. (2021), "Development of modern business processes and outsourcing activities", Baltic Journal of Economic Studies, vol. 7 (3), pp. 195—202, DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-3-195-202>

12. Khalatur, S., Radzevicius, G., Velychko, L., Fesenko, V. and Kriuchko, L. (2019), "Global deoffshorization and its impact on the national and regional economies of eastern european countries", Problems and Perspectives in Management, vol. 17 (3), pp. 293—305, DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).-2019.24](https://doi.org/10.21511/ppm.17(3).-2019.24)

13. Sobkevych, O.V., Shevchenko, A.V., Rusan, V.M. and Zhurakovska, L.A. (2023), "Priorities for ensuring the stability of industry and the agricultural sector of Ukraine's economy in conditions of full-scale war", The National Institute for Strategic Studies, analytical report. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.04>

14. Khalatur S., Tvaronaviciene M., Dovgal O., Levkovich O. and Vodolazska O. (2022), "Impact of selected factors on digitalization of financial sector", Entrepreneurship and sustainability issues, vol. 10 (1), pp. 358—377. DOI: [https://doi.org/10.9770/jesi.-2022.10.1\(19\)](https://doi.org/10.9770/jesi.-2022.10.1(19))

*Стаття надійшла до редакції 10.11.2023 р.*

УДК 330.657

О. О. Лаврова-Манзенко,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства, обліку і аудиту,  
Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1320-6940>

А. А. Ткаченко,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, управління та адміністрування,  
Черкаський державний бізнес-коледж  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8937-111X>

Н. Р. Матюшенко,  
магістрант, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-4386-2272>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.124

## ОБЛІК ВІДНОВЛЕННЯ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ ВІТЧИЗНЯНИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

O. Lavrova-Manzenko,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Business Economics, Accounting  
and Auditing, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy  
A. Tkachenko,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economics, Management and Administration, Cherkasy State Business College  
N. Matiushenko,  
Mastes's student, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

### ACCOUNTING FOR THE RESTORATION OF NON-CURRENT ASSETS BY DOMESTIC ECONOMIC ENTITIES IN THE CONDITIONS OF WAR

*У статті досліджено сутність обліку відновлення необоротних активів вітчизняних суб'єктів, оскільки ця тема є надзвичайно актуальною і направленою на висвітлення облікових та податкових наслідків руйнування необоротних активів підприємств внаслідок військових дій, їх відновлення чи списання, а також можливого відшкодування понесених збитків. В статті розглянуто процедури фіксації заподіяних суб'єктам господарювання збитків, порядок дій та коло уповноважених органів, що зможуть зафіксувати подію та довести причинно-наслідковий зв'язок руйнувань, документування таких подій в фінансовому та податковому обліку, котра дозволить мінімізувати подальші ризики для підприємства. В даному дослідженні також розкрито особливості документування та списання зруйнованого необоротного майна підприємств. Висвітлено особливості проведення інвентаризації в наслідок руйнувань. Розкрито порядок дій в разі знищення облікових даних у контексті можливості чи не можливості їх відновлення у цифровому середовищі. В представленому дослідженні окреслено порядок відображення вже отриманої фінансової допомоги підприємствами, а також надано рекомендації щодо обліку у випадку очікування компенсації понесених збитків.*

*The article examines the essence of accounting for the restoration of non-current assets of domestic entities, as this topic is extremely relevant and aimed at highlighting the accounting and tax consequences of the destruction of non-current assets of enterprises as a result of military operations, their restoration or write-off, as well as possible compensation for losses incurred. The article examines the procedures for recording losses caused to business entities as a result of hostilities, missile attacks and other events related to the full-scale war in Ukraine. The authors analyze the procedure and range of authorized bodies that will be able to record the event and prove the cause-and-effect relationship between the destruction and military operations on the territory of Ukraine. The difference in the documentation of such events in financial and tax accounting, which will minimize further risks for the enterprise, is highlighted in detail. This study reveals the peculiarities of documenting and writing off destroyed fixed assets of enterprises. The peculiarities of conducting an inventory as a result of destruction are highlighted. The procedure in case of destruction of credentials in the context of the possibility or not of their recovery in the digital environment is disclosed. The presented study outlines the procedure for displaying already received financial assistance by enterprises, as well as recommendations for*

*accounting in the event of waiting for compensation for losses incurred from the destruction or damage of non-current assets in the future. The authors outline possible sources of covering losses of economic entities in modern conditions and in the near and distant future. Accordingly, in the presented study, the peculiarities of the accounting and tax consequences of the aid received and the restoration carried out were determined, which allowed to identify the objects of further taxation. Taking into account the identified grounds for accrual of significant tax liabilities by business entities affected by the war, the authors identified the system of tax benefits or the elimination of taxation of compensation for losses as a promising direction for further research.*

*Ключові слова: відновлення, грант, необоротні активи, облік, податки.  
Key words: restoration, grant, non-current assets, accounting, taxes.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

З початком повномасштабної війни в Україні вітчизняні підприємства опинилися в надзвичайно складних умовах функціонування. В перші ж дні війни були повністю зруйновані логістичні зв'язки в країні, призупинено функціонування більшості суб'єктів господарювання та державних установ, відбулося фізичне руйнування активів. Однак, вітчизняний бізнес надзвичайно швидко мобілізувався та поступово відновив свою роботу там, де це можливо. Запрацювали програми релокації бізнесу, гранти на його розширення чи відновлення, введено податкові пільги — такі заходи дозволили підтримати економіку країни принаймні на мінімальному рівні та скоротити потенційні наслідки військової катастрофи.

По всій території України вже зруйновано та, на жаль, продовжують руйнуватися підприємства, магазини, склади та інше майно суб'єктів господарювання. Часто підприємці вимушені були покинути чи евакуювати свої підприємства поспіхом, рятуючи мінімально необхідне обладнання та колектив. Відповідно, при відновленні власної діяльності для таких суб'єктів господарювання постала необхідність відображення в обліку отриманих збитків, витрат на відновлення роботи та джерел їх покриття. Переважна більшість таких господарських операцій стала для системи бухгалтерського обліку безпрецедентними і особливо складними в контексті ідентифікації податкових наслідків.

Отже, дослідження методики відображення в фінансовому та податковому обліку операцій з відновлення зруйнованих необоротних активів чи їх релокації в сучасних умовах є надзвичайно актуальними.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми обліку відновлення необоротних активів висвітлюються в працях вітчизняних науковців в контексті переважно їх ремонту, модернізації, поліпшень та дооцінки по завершенню терміну корисного використання. Ці питання розкриваються майже в усіх фундаментальних облікових дослідженнях, зокрема в працях Блакити Г.В., Бутиця Ф.Ф., Гуцаленко Л.В., Кужельного М.В., Лень В.С., Собко В.В., Ткаченко Н.М. та багатьох інших. Питання відображення в обліку наслідків війни на сьогодні переважно висвітлюють практикуючі бухгалтери та спеціалізовані агенції, зокрема Factor [1], Дебет-Кредит [2], Головбух [3] та інші. Окремі узагальнення щодо обліку втрати чи відновлення необоротних

активів під час війни здійснено в дослідженнях Колісник О.П. та Приходько К.К. [4], Кулик А. [5], Остапчук С. [6] та інших.

Такі наукові та практичні пошуки спрямовані на виявлення методології та процедур відображення в обліку переважно зруйнованих необоротних активів, однак на сьогодні бізнес вже активно відновлюється і акценти актуальності досліджень поступово зміщуються на облік витрат на відновлення.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є виявлення особливостей та методологічних передумов відображення у фінансовому та податковому обліку втрат від руйнування необоротних активів та витрат на їх відновлення.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Якщо підприємство зазнало руйнування майна внаслідок збройної агресії (ракетної атаки, падіння уламків дрону чи ракет, безпосереднього знищення чи розграбовування внаслідок окупації тощо), в першу чергу варто задокументувати сам факт такої події. Зазвичай на місце такої трагічної події виїжджають представники компетентних органів — ДСНС, національної поліції та представники органів місцевого самоврядування. З позиції бухгалтерського обліку для фіксації обсягів руйнування достатньо акту інвентаризації, котрий складений у відповідності до всіх діючих вимог. Однак, органи ДПС дуже уважно ставляться до правомірності списання майна, оскільки це напряму знижує обсяги сплаченого підприємством податку на прибуток в майбутньому. Саме тому, рекомендуємо дотримуватися порядку фіксації факту та наслідків руйнувань, що зумовлений нормами цивільного та господарського права:

1. Самостійно додатково звернутися до ДСНС з метою фіксації саме звернення від суб'єкта господарювання. Це дозволить отримати акт про факт пожежі чи руйнування, котрий буде чітко спрямований до заявника;
2. Самостійно додатково звернутися до правоохоронних органів, отримати номер провадження в ЄРДР з чіткою кваліфікацією злочину;
3. Звернутися до органів виконавчої влади із письмовою заявою про проведення обстеження пошкодженого чи зруйнованого майна та отримати відповідний акт з детальним описом наслідків події;



4. Самостійно виконати всі можливі дії щодо фіксації наслідків трагічної події: фото та відеофіксація, пошук очевидців та пошук облікових документів, що збереглися;

5. Замовити та провести експертну оцінку пошкодженого чи зруйнованого майна незалежним ліцензованим спеціалістом (зберегти квитанцію про оплату його послуг та в подальшому включити такі витрати до їх загальної сукупності);

6. Звернутися до територіального підрозділу торгово-промислової палати та отримати сертифікат про форс-мажор. Це дозволить уникнути штрафних санкцій з боку контрагентів та інших складнощів у господарській діяльності та виконанні договірних зобов'язань;

7. Звернутися до органів суду з метою остаточної фіксації факту та розмірів завданих збитків [3].

Якщо активи підприємства знаходилися чи знаходяться на тимчасово окупованих територіях, то документування збитків та проведення інвентаризації відкладається до стабілізації безпекової ситуації згідно п. 8 Положень про інвентаризацію активів та зобов'язань від 02.09.2014 №879: "підприємства, які знаходяться на тимчасово окупованій території, проводять інвентаризацію у випадках, обов'язкових для її проведення, тоді, коли стане можливим забезпечити безпечний та безперешкодний доступ уповноважених осіб до активів, первинних документів і реєстрів бухгалтерського обліку, в яких відображені зобов'язання та власний капітал цих підприємств" [7].

Наступним кроком може стати відображення в обліку списання активів, що зруйновані. Така подія матиме наслідки в обліку витрат для цілей оподаткування податком на прибуток підприємств та в обліку ПДВ. Так, у п. 189.9 ст. 189 ПКУ зазначено: "якщо основні засоби ліквідуються за самостійним рішенням платника податку, то така ліквідація в цілях оподаткування рахується постачанням основних засобів за звичайними цінами". При цьому, ПДВ можна не нараховувати при списанні необоротних активів, якщо вони зруйновані через дію обставин непереборної сили, знищені чи викрадені. Саме для підтвердження цих фактів і необхідно зібрати усі підтвердуючі документи, що наведені вище.

При цьому, для списання майна в бухгалтерському обліку необхідна наявність самих облікових документів та реєстрів. Якщо "офісна" частина підприємства збереглася, то з цим проблем виникнути не повинно, а акти інвентаризації та списання майна міститимуть усю необхідну інформацію. Якщо ж дані бухгалтерського обліку знищені та їх неможливо відтворити за допомогою хмарних чи серверних сховищ, то облікові дані доведеться відтворювати за даними ДПС та інших віддалених ресурсів зберігання інформації. Неможливість відновлення облікової інформації в такому випадку також має бути задокументована і підтверджена письмовими відповідями на запити суб'єкта господарювання з боку розробників чи фірми, що обслуговувала облікове програмне забезпечення на підприємстві. В сучасних умовах, все ж, найчастіше облікові дані зберігаються у хмарних сховищах та підлягають відновленню через резервні копії.

Отже, при правильному документуванні знищених необоротних активів, ті з них, що мають виробниче призначення списуються із ліквідаційним коригуванням: бухгалтерський фінансовий результат збільшується на їх балансову вартість та одночасно зменшується на залишкову вартість цих об'єктів за даними податкового обліку. Якщо необо-

ротні активи мають невиробниче призначення, то таке коригування не проводиться, а фінансовий результат лише збільшується на залишкову вартість таких об'єктів.

У випадку коли об'єкт необоротних активів не знищено, а пошкоджено, то суб'єкт господарювання може розпочати його відновлення. Проте для відновлення потрібні кошти, а їх джерелом можуть стати:

- власні кошти підприємства;
- кошти засновників (власників);
- грантова чи цільова фінансова допомога від держави (органів місцевого самоврядування);
- гранти чи безповоротна фінансова допомога від зовнішніх донорів;
- запозичені чи інвестовані фінансові ресурси.

На сьогодні в Україні вже діє програма "єВідновлення", котра направлена на покриття збитків фізичних осіб внаслідок руйнування особистого майна під час війни. Суб'єкти господарювання поки що не можуть претендувати на такі виплати, однак мають сумлінно документувати збитки та звертатися із відповідними заявами про компенсацію до всіх компетентних органів та відповідних обслуговуючих платформ. Серед них варто виокремити: органи досудового слідства, звернення через портал "Дія", застосунки "КиївЦифровий" та їх регіональні аналоги, органи суду, в т.ч. міжнародні. В будь-якому випадку, чіткого механізму, крім міжнародного суду, на сьогодні в Україні для отримання компенсації бізнесу немає. Судові розгляди стануть можливими лише після Перемоги, а функціонувати бізнесу треба зараз, тому суб'єкти господарювання активно шукають будь-які можливості для відновлення пошкоджених необоротних активів.

Відповідно, в обліку варто відобразити, в першу чергу, уцінку необоротного активу в результаті збройної агресії, а вже потім — витрати на її ремонт. Це дозволить ідентифікувати понесені збитки не лише на рівні первинних документів, а й забезпечити точність і аналітичність облікових даних та правильно зменшити фінансовий результат при визначенні податку на прибуток підприємств. Якщо джерелом фінансування відновлення необоротних активів виступають власні кошти підприємства, позика чи кошти засновників, то якихось особливостей в податковому чи фінансовому обліку не виникає, порядок лишається незмінним. Однак, ми рекомендуємо суб'єктам господарювання визначену експертом суму заподіяних збитків, за наявності всіх актів або рішення суду, все ж віднести на нествановленого дебітора (рахунок 375 "Розрахунки за відшкодуванням завданих збитків", а не лишати в межах позабалансового обліку на рахунок 072 "Невідшкодовані нестачі і втрати від псування цінностей"). У випадку неможливості отримання відшкодування списати таку заборгованість можна буде на підставі довідки торгово-промислової палати про форс-мажор під час дії військового стану.

Якщо ж джерелом проведення відновлення необоротних активів стане грантова чи цільова допомога від держави та / або органів місцевого самоврядування, то її суму варто включити до доходів від безоплатно одержаних активів (субрахунок 745) за національними стандартами. При застосуванні міжнародних стандартів бухгалтерського обліку можливі такі варіанти:

- або віднесення суми гранту до складу доходів майбутніх періодів із їх поступовим визнанням при нарахуванні амортизації;

— або початково відобразити балансову вартість необоротних активів зменшеною на суму гранту.

Варто відзначити, що на сьогодні більшість видів державної допомоги на відновлення для фізичних осіб надається не у формі прямого фінансування, а шляхом генерації різноманітних сертифікатів чи виплат через державні банки. В такому випадку і надавачем гранту чи цільового фінансування вже виступає не держава, а банк. Тому, якщо в перспективі подібні програми запроцюють для суб'єктів господарювання, то отримані кошти необхідно буде включати до доходів звітного періоду або майбутніх періодів та оподатковувати в повному обсязі. Те ж саме стосується й допомоги, котра може бути отримана від міжнародних організацій, благодійних фондів тощо. Хоча, для грантів і допомоги, що надаються безпосередньо від держави та органів місцевого самоврядування і передбачені окремі виключення.

В будь-якому випадку, суму одержаного гранту, незалежно від джерела його походження першопочатково доведеться оподатковувати на загальних підставах: податком на прибуток для загальної системи оподаткування чи податком на доходи фізичних осіб та військовим збором для фізичних осіб-підприємців (для платників єдиного податку — сума державного та муніципального гранту не підлягає оподаткуванню у разі його цільового використання в повному обсязі). В подальшому ж, при нарахуванні зносу необоротних активів, такі податкові затрати будуть скомпенсовані визнанням витрат амортизаційних.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Отже, процеси фінансованого обліку витрат на відновлення необоротних активів забезпечені наявною системою рахунків бухгалтерського обліку та нормативно-правовим супроводом на достатньому рівні. А от у сфері податкового обліку комплекс необхідних первинних документів створює бюрократичні бар'єри для суб'єктів господарювання на шляху до відновлення. Крім того, викликає сумніви доречність оподаткування фінансової допомоги, що може бути отримана тими представниками бізнесу, котрі постраждали в результаті повномасштабної війни в Україні. Відповідно, подальших досліджень потребує розробка механізму податкових пільг або усунення оподаткування грантів та безповоротної фінансової допомоги для таких суб'єктів господарювання.

### Література:

1. Війна = руйнація, або Облік знищених активів. Factor. URL : <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2022/november/issue-90/article-122966.html> (дата звернення: 18.10.2023).
2. Часткове руйнування нерухомості під час війни: бухоблік, документування. Дебет-Кредит. URL : <https://news.dtk.ua/accounting/automation/76726-castkove-ruinuvannia-nerukhomosti-pid-cas-viini-buxoblik-dokumentuvannia> (дата звернення: 18.10.2023).
3. Фіксація руйнувань та ліквідація наслідків бойових дій в умовах воєнного стану. Головбух. URL: <https://buhplatforma.com.ua/news/30046-fksatsya-ruynuvan>

ta-lkvdatsya-nasldkv-boyovih-dy-v-umovah-vonnogo-stanu (дата звернення: 18.10.2023).

4. Колісник, О. П., & Приходько, К. К. (2023). Облік і контроль основних засобів в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (7). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-09-03>

5. Кулик А. Особливості проведення знецінення активів в умовах збройної агресії. Облік і фінанси. 2022. № 4 (98). С. 15—21. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-4\(98\)-5-12](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-4(98)-5-12).

6. Остапчук С. Наслідки війни крізь призму бухгалтерських процедур і облікової політики підприємств. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22—23 березня 2023 р. Ч. 2. Львів: ЛНУП, 2023. С. 155—158.

7. Про затвердження Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань. Наказ Міністерства фінансів України №879 від 02.09.2014р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text> (дата звернення: 18.10.2023).

### References:

1. Factor (2022), "War = Devastation, or Accounting for Destroyed Assets", available at: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2022/november/issue-90/article-122966.html> (Accessed: 18 Oct 2023).
  2. Debet-Kredit (2022), "Partial Destruction of Real Estate During War: Accounting, Documentation", available at: <https://news.dtk.ua/accounting/automation/76726-castkove-ruinuvannia-nerukhomosti-pid-chas-viiny-bukhoblik-dokumentuvannia> (Accessed: 18 Oct 2023).
  3. Holovbukh (2022), "Recording of Destruction and Liquidation of Consequences of Military Actions in Conditions of Martial Law", available at: <https://buhplatforma.com.ua/news/30046-fksatsya-ruynuvannia-lkvdatsya-nasldkv-boyovih-dy-v-umovah-vonnogo-stanu> (Accessed: 18 Oct 2023).
  4. Kolisnyk, O. P., and Prykhodko, K. K. (2023), "Accounting and Control of Fixed Assets in Times of Martial Law", Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya, vol. 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-09-03>.
  5. Kulyk, A. (2022), "Specifics of Asset Impairment in Conditions of Armed Aggression", Oblik i finansy, vol. 4 (98), pp. 15—21. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-4\(98\)-5-12](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-4(98)-5-12).
  6. Ostapchuk, S. (2023), "The Consequences of War through the Prism of Accounting Procedures and Corporate Accounting Policies". Aktualni problemy suchasnogo biznesu: oblikovo-finansoviy ta upravlinskyj aspekty: materialy V Mizhnarodnoji naukovopraktychnoji internet-konferenciji, [Current Issues in Contemporary Business: Accounting, Financial, and Managerial Aspects: Proceedings of the V International Scientific and Practical Internet Conference], National Environmental University, Lviv, Ukraine, March 22—23, pp. 155—158.
  7. The Ministry of Finance of Ukraine (2014), The order "On Approving the Regulation on the Inventory of Assets and Liabilities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text> (Accessed: 18 Oct 2023).
- Стаття надійшла до редакції 06.11.2023 р.*

Л. М. Курбацька,  
к. е. н., доцентка, доцентка кафедри маркетингу,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2567-3060>

І. Г. Кадирус,  
к. е. н., доцентка, доцентка кафедри маркетингу,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5024-6549>

А. О. Кадирус,  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5125-4857>

І. В. Самсонов,  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-4614-1649>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.128

## ІМІДЖ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОСНОВНІ ЕТАПИ ЙОГО ФОРМУВАННЯ

L. Kurbatska,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Marketing, Dnipro State Agrarian and Economic University  
I. Kadyrus,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Marketing, Dnipro State Agrarian and Economic University  
A. Kadyrus,  
Master of the second year of study, Dnipro State Agrarian and Economic University  
I. Samsonov,  
Master of the second year of study, Dnipro State Agrarian and Economic University

### IMAGE OF THE ENTERPRISE AND THE MAIN STAGES OF ITS FORMATION

**У статті розкрито сутність та поняття іміджу підприємства, з'ясовано, що одним із основних інструментів стійкого стану підприємства на ринку, є його позитивний імідж, який вирізняє його серед конкурентів, підсилює ринкові позиції, збільшує ринкову вартість компанії, розширює коло постійних споживачів. Розглянуто та розкрито зміст основних функцій іміджу та його структури.**

**Визначено та детально охарактеризовано основні складові елементи іміджу підприємства. З'ясовано, що структурування елементів, що формують імідж підприємства, забезпечує найточніше визначення його сутності. Створення правильного іміджу у свідомості покупців - одна з найважливіших цілей будь-якої компанії.**

**Досліджено особливості формування основних етапів іміджу підприємства та встановлено, що цей процес є невід'ємною частиною ефективного функціонування кожного підприємства.**

**Визначено, що оцінка та контроль іміджу є важливою частиною процесу формування іміджу підприємства, оскільки на цьому етапі можна вирішити ряд проблем, пов'язаних з визначенням достовірності постановки проблеми; визначенням позиції підприємства на ринку та вибором найбільш належних інструментів та методів створення іміджу компанії.**

**The article reveals the essence and concept of the image of the enterprise. It has been established that one of the main tools for the stable state of the enterprise on the market is its positive image, which distinguishes it from competitors, strengthens its position on the market, increases the market value of the enterprise, and expands the circle of regular consumers. It was determined that the main goal of forming a company's image is to attract potential customers by creating a desired image based on the quality of goods and services that fully satisfy their needs.**

**The content of the main functions of the image and its structure are considered and revealed.**

**The main components of the company's image are defined and characterized in detail. All elements that make up the image of the enterprise are interconnected and must work together in symbiosis. It has been established that the structuring of elements of enterprise image formation provides the most accurate definition of its essence. By forming the image of the enterprise, you can create a unique identity that goes far beyond a narrow visual description. Creating the right image in the minds of buyers is one of the most important goals of any company.**

**The peculiarities of the formation of the main stages of the image of the enterprise were studied and it was established that this process is an integral part of the effective functioning of every enterprise.**

**It was determined that image assessment and control is an important part of the process of forming the image of the enterprise, since at this stage a number of problems related to determining the credibility of the problem statement can be solved; determining the company's position on the market and choosing the most appropriate tools and methods for creating the company's image.**

**It has been established that the process of forming an enterprise's image is based on an appropriate strategy that defines its set goals for a certain period of time, which are a reflection of the enterprise's mission and vision. Definition of goals should reflect the philosophy of the enterprise and its current business practices and take into account the existing needs, challenges and opportunities of the marketing environment and potential target audiences.**

*Ключові слова: імідж, внутрішній імідж, зовнішній імідж, підприємство, конкурентоспроможність, етапи формування іміджу.*

*Key words: image, internal image, external image, enterprise, competitiveness, stages of image formation.*

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

На сучасному етапі економічного розвитку, імідж є засобом створення конкурентних переваг та основним фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Формуватися імідж підприємства починає одразу ж, як тільки воно виходить на ринок. Імідж підприємства має одну із особливостей, яка проявляється в здатності формуватися незалежно від управлінських дій керівництва, тобто незалежно від бажання, дії чи бездіяльності фахівців і менеджерів формується імідж підприємства. Відмінність полягає в тому, що при неконтрольованому процесі, імідж формується стихійно і не завжди відповідає цілям і завданням розвитку підприємства. Для того щоб імідж виконував свої функції, сприяв створенню додаткових цінностей і забезпечував підприємству конкурентні переваги, необхідно постійно розробляти і впроваджувати ефективні заходи щодо формування позитивного іміджу.

Постійний розвиток ринкового середовища, необхідність вироблення нового стилю поведінки підприємств в умовах жорсткої конкуренції, сприяє дослідженню проблем підвищення іміджу, який є одним із головних факторів ефективної та успішної діяльності будь-якого підприємства.

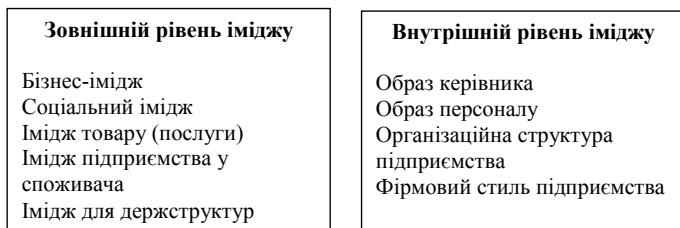
## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження різноманітних аспектів іміджу як інструменту та об'єкта управління підприємством викликає неабиякий інтерес у науковців та практиків, про що свідчать їх численні праці. Теоретичні дослідження та практичні розробки, пов'язані з різними аспектами формування іміджу підприємства вивчали різні науковці, зокрема Ансофф І., Гарденер В., Даниленко Л.В., Ілляшенко С.М., Колодка А.В., Патутіна Н.А., Паливода О.М., Попов Є.В., Ротовський А.А. та ін.

Проте, на сьогодні теоретико-методологічна основа формування іміджу підприємства ще є незавершеною та недостатньо розробленою. Це зумовлює необхідність і важливість подальших наукових напрацювань у цьому напрямку, особливо досліджень, пов'язаних з теоретичними обґрунтуваннями щодо формування основних етапів іміджу підприємства.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є розкриття змісту дефініції "імідж", визначення основних складових елементів іміджу підприємства та обґрунтування шляхів щодо удосконалення процесу формування іміджу підприємства в умовах конкуренції.



**Рис. 1. Рівні іміджу підприємства**

Джерело: узагальнено за даними [2].

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Військовий стан в країні, постійні кризи, невизначеність середовища, зміна економічних центрів і посилення конкуренції на ринку висувають підприємствам все жорсткіші вимоги до їх успішної діяльності на ринку. Підприємці повинні займатися пошуком нових шляхів виходу із ситуації, що склалася в нашій країні. Для того, щоб утриматися на ринку, товаровиробники повинні постійно розробляти нові принципи ведення бізнесу та бути конкурентоспроможними.

Вирішуючи проблему конкуренції, кожне підприємство змушене позитивно диференціювати себе серед інших суб'єктів господарювання, і створювати унікальну позицію в свідомості різних цільових аудиторій. Одним із основних інструментів покращення стану підприємства на ринку, є його позитивний імідж, який виокремлює його серед схожих за видом діяльності підприємств, підсилює ринкові позиції, збільшує ринкову вартість компанії, розширює коло постійних споживачів. Позитивний імідж стає ключовим фактором успіху підприємства та його продукції в перспективі.

Імідж підприємства визначають вчені багатьох галузей (зокрема психології, соціології, економіки, менеджменту). У теорії іміджу існує багато способів розуміння цього поняття, крім того, цей термін дещо інакше розуміють з точки зору деяких наукових дисциплін. Незважаючи на розпливчастість терміну, дослідження, присвячені йому, є надзвичайно важливими, оскільки імідж підприємства є цінною складовою нематеріальних активів, яка потребує належного управління.

Імідж — це образ підприємства, який відображається і сприймається свідомістю людей. Проте, для різних суб'єктів, які входять до оточення підприємства, це сприйняття буде різним, оскільки різними є їхні запити щодо діяльності певного підприємства. Відповідно до визначення, діяльність із формування позитивного іміджу повинна бути спрямована на внутрішню та зовнішню аудиторію. Внутрішній образ підприємства складається із взаємозв'язку між персоналом та керівництвом, кадровою політикою підприємства, соціально-психологічним кліматом праців-

ників. Зовнішнє зображення — це імідж підприємства в очах різних учасників ринку (споживачів, конкурентів, інвесторів, фінансових установ, постачальників, журналістів) та їхня реакція на імідж підприємства [1].

Цієї думки дотримуються й інші науковці, які зазначають, що імідж підприємства поділяється на зовнішній та внутрішній (рис. 1).

У той же час, визначення іміджу підприємства можна розділити на дві категорії через акцент, який робиться на вплив сприйняття підприємства та процес формування іміджу (рис. 2).

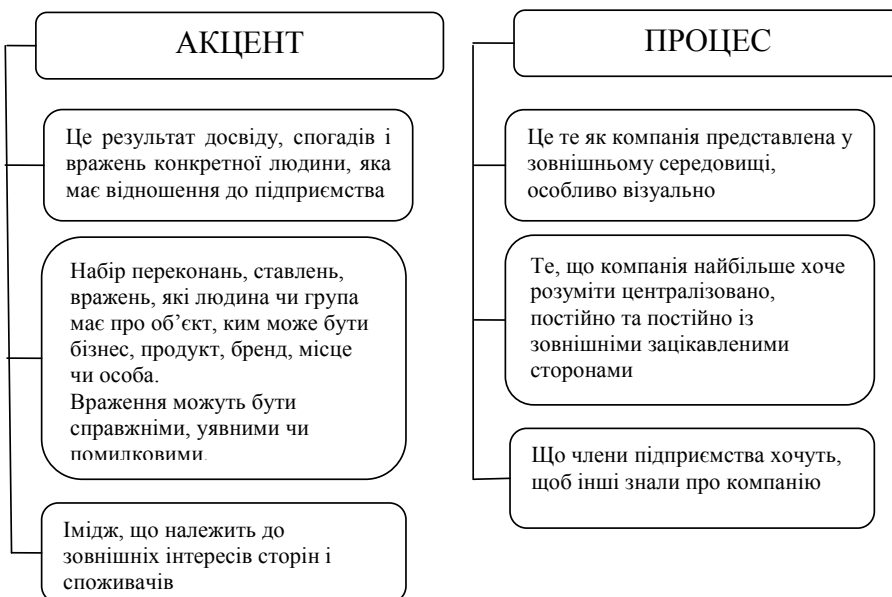
Важливим елементом у цих визначеннях є адресат. Підприємство реагує на потреби різних груп зацікавлених сторін, тому вони створюють імідж підприємства на основі різних аспектів інформації, яку отримують.

Досить цікавим і перспективним у дослідницькому плані є підхід авторів, які оцінюють імідж за допомогою таких категорій, як репутація, оцінка вартості, додаткова цінність, притаманна продукту, послугі, особистості та бренду [3]. Ми погоджуємося з таким визначенням і зазначимо, що імідж — це не сприйняття, а оцінка об'єкта чи організації, сформована на основі власних вражень чи установок.

Згідно з тим же Академічним тлумачним словником, мислити — це "міркувати, зіставляючи явища об'єктивної дійсності і робити висновки" [4]. На нашу думку, оцінка іміджу підприємства різними цільовими групами може відрізнитися залежно від індивідуального сприйняття та системи цінностей кожного окремого учасника.

У зв'язку з цим зауважимо, що міркування про об'єкт може бути результатом не тільки особистого сприйняття, а й його сприйняття, сформованого іншими на основі попереднього соціального досвіду. Звідси робимо висновок, що міркуваннями споживачів можна керувати за допомогою іміджу, оскільки він первинний, а думка і міркування вторинна.

Мета, характерна формуванню іміджу підприємства, виражається в функціях, які вона зазвичай виконує. Такими функціями є:



**Рис. 2. Категорії визначення іміджу підприємства**

<b>Імідж товару (послуги)</b>	Функціональна цінність, ергономічність, якість, престижність, додаткові властивості (атрибути)
<b>Імідж споживача</b>	Соціальний статус, стиль життя, особистісні та психологічні характеристики
<b>Внутрішній імідж</b>	Соціально-психологічний клімат, рівень конфліктності, наявність цінностей і норм поведінки
<b>Імідж організаційного лідера (засновника)</b>	Рівень освіти, соціальна належність, досвід, професійна діяльність, стиль поведінки
<b>Імідж персоналу</b>	Професійна компетентність, соціальна належність, культура, соціально-демографічна та фізичні дані
<b>Соціальний імідж</b>	уявлення широкою громадськістю про соціальні цілі і ролі організації в економічному, соціальному і культурному житті суспільства
<b>Корпоративний імідж</b>	ділова репутація, обсяг продажів, відносна частка ринку, інноваційність технологій, широкий асортимент товарів, цінова політика

**Рис. 3.** Ієрархія елементів рівнів іміджу підприємства

Джерело: узагальнено за даними [7].

— демонстраційна функція — позиціонування підприємства на ринку. Для ефективного позиціонування необхідно, щоб працівники підприємства чітко розуміли цілі підприємства та засоби, що використовуються для їх досягнення;

— функція стимулювання — спонукає споживачів до дії. Бажані дії споживачів включають купівлю продуктів і послуг, вироблених підприємством, передачу повної, достовірної інформації про підприємство іншим споживачам і бажання купувати нові продукти і послуги;

— адаптивна функція — пристосування підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища. Правильна відповідь на зовнішні виклики — це вибірковий підхід: потрібно подолати всі непередбачені проблеми, які можуть час від часу виникати. У деяких випадках підприємству слід спиратися на створений імідж і не витрачати ресурси на усунення негативного впливу чинників зовнішнього середовища.

— рекламна функція — привернути увагу до підприємства для збільшення продажів. Слід зазначити, що імідж є результатом ефективного використання фахівцями різних інструментів для формування позитивної громадської думки.

Виходячи з вищесказаного, можна стверджувати, що основною метою формування іміджу підприємства

є залучення потенційних клієнтів шляхом створення бажаного іміджу за якістю товарів та послуг, що повністю задовольняють їх потреби.

Важливим фактором розуміння сутності іміджу є визначення його змісту, тобто складових елементів, з яких складається імідж підприємства. Імідж підприємства це сукупність компонентів, які можуть бути включені в ряд оцінок на основі характеристик діяльності підприємства.

На думку багатьох науковців, імідж складається з трьох компонентів:

1. Візуальний образ: цілеспрямований вплив на зорові відчуття, фіксація інформації про дизайн, символіку бренду та інші графічні носії інформації.

2. Соціальний імідж: нав'язувати широкій громадськості уявлення про соціальні цілі та роль підприємства в економічному, соціальному та культурному житті суспільства.

3. Бізнес-імідж: формування уявлень про предмет підприємницької діяльності (ділова репутація, інноваційні технології) [5].

Кожен споживач сприймає окремі компоненти іміджу підприємства по-різному, тому очікувані результати сприйняття мають

похибку і можуть бути лише приблизними, але не точними. Ці компоненти включають:

— характер і стиль відносин підприємства з клієнтами, рівень корпоративної культури, імідж персоналу підприємства: професійна кваліфікація співробітників, особистісні характеристики, поведінка, зовнішній вигляд і вік, а також гендерна структура персоналу;

— розуміння стилю підприємства: його ролі та місця на ринку, наявності власної системи маркетингу, характеру та змісту її зв'язків із зовнішніми об'єктами;

— загальна атмосфера підприємства: рівень корпоративної культури, психологічна атмосфера в точках безпосереднього контакту і торгових точках, офісах і рецепціях, дизайн будівель і приміщень, візуальні характеристики айдентики;

— зовнішні атрибути, що включають елементи символіки іміджу, такі як ім'я, місія, традиції, стиль уніформи, логотип, слоган, девіз і загальний корпоративний стиль, що використовується в рекламних цілях [6].

Усі зазначені елементи додають бажані функції іміджу підприємства. Зовнішні характеристики опосередковано впливають на соціальні групи, а тому значення психологічних процесів у цьому випадку зростає.

Розглянемо більш детально складові елементи структури іміджу (рис. 3).



**Рис. 4. Етапи формування іміджу підприємства на ринку**

Імідж товару (послуги) включає тільки ті характеристики, які на думку споживачів відрізняють цей продукт від інших товарів, тобто приваблива ціна і висока якість, функціональна цінність, унікальні властивості. Щоб мати привабливий імідж, товар повинен відповідати таким характеристикам: мати конкурентні переваги; бути відображенням статусу покупця; бути якісним і привабливим; асоціюватися з певним підприємством. Успішно розроблений імідж товару є досить важливою конкурентною перевагою серед товарів конкурентів.

Імідж споживача включає уявлення про стиль життя, суспільний статус і деякі особистісні та психологічні характеристики споживачів. Найбільш комплексною ознакою споживача є стиль життя, який включає організаційні, культурні та психологічні моделі поведінки.

Внутрішній імідж включає якість внутрішнього іміджу, емоційний клімат в колективі, прийняття членами підприємства цілей підприємства в гармонії з особистими цілями.

Імідж організаційного лідера (засновника) складається з уявлень про наміри, мотивації, здібності, цінності та його психологічні характеристики, які базуються на сприйнятті спостережуваних рис, таких як зовнішній вигляд, який складається з елементів стилю спілкування, вербальна і невербальна поведінка (міміка, жести, мова, культура мови) [8].

Імідж персоналу — у ньому виявляються його найвидатніші характеристики: компетентність, культура, соціально-демографічний профіль тощо.

Соціальний імідж — це уявлення широкої громадськості про соціальні цілі підприємства та їх роль в економічному, культурному та соціальному житті суспільства.

Корпоративний імідж підприємства — уявлення про підприємство як суб'єкт ділової активності. Основними складовими корпоративного іміджу є ділова репутація, обсяг продажів, відносна частка ринку, інноваційність технологій, широкий асортимент товарів, гнучкість цінової політики [7].

Формування іміджу є невід'ємною частиною існування кожного підприємства. Усі елементи, з яких складається імідж підприємства, взаємопов'язані і повинні працювати разом у симбіозі. Структурування елементів, що складають імідж підприємства, забезпечує найточніше визначення його сутності. Формуючи імідж підприємства, можна створити унікальну ідентичність, яка виходить далеко за межі вузького візуального опису. Створення правильного іміджу у свідомості покупців — одна з найважливіших цілей будь-якої компанії.

Процес формування іміджу підприємства базується на відповідній стратегії, яка визначає поставлені цілі компанії на певний період часу, які є відображенням місії та бачення підприємства. Визначення цілей має відображати філософію підприємства і поточну бізнес-практику та враховувати існуючі потреби, виклики та можливості середовища і потенційних аудиторій.



Формування іміджу підприємства — багатогранний процес. Створення позитивного іміджу компанії передбачає вивчення самого процесу. Тому, важливо довести змістовність і послідовність діяльності у формуванні іміджу підприємства. Ефективне формування корпоративного іміджу — це цілеспрямоване, контрольоване зберігання інформації з передбачуванним результатом впливу.

На наш погляд, найбільш прийнятний процес формування іміджу підприємства на ринку представлено на рис. 4.

Оцінка та контроль іміджу є важливою частиною процесу формування ділового іміджу компанії, оскільки вона може вирішити такі проблеми: визначити достовірність постановки проблеми; визначити позиції підприємства на ринку; вибрати найбільш відповідні інструменти та методи створення іміджу компанії.

Якщо оцінка показує негативний результат, компанія повертається до фази дослідження іміджу, шукає причини негативного іміджу та розробляє нову програму або адаптує існуючу для створення позитивного іміджу.

Позитивний імідж створюється основною діяльністю підприємства, а також цілеспрямованою інформаційною роботою, орієнтованою на різні цільові аудиторії. Формування іміджу підприємства в конкурентному середовищі здійснюється на основі стратегічного підходу, за допомогою маркетингових комунікацій. Формування іміджу залежить від: маркетингової політики підприємства, корпоративної індивідуальності, фірмового стилю підприємства, іміджу товару чи послуги, іміджу партнерів, візуальних засобів тощо [9]. Отже, процес формування позитивного іміджу підприємства на ринку є дуже вагомим і складним процесом у сучасних умовах економіки.

## ВИСНОВКИ

Успішне функціонування підприємства залежить не лише від якості продукції (послуг), які воно пропонує покупцям, але і від образу, яке займає підприємство в свідомості споживачів. Імідж підприємства виступає як один із чинників досягнення його стратегічних цілей, а також є важливим інструментом для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Процес формування іміджу підприємства базується на відповідній стратегії, яка визначає його поставлені цілі на певний період часу, які є відображенням місії та бачення підприємства. Визначення цілей має відображати філософію підприємства і поточну бізнес-практику та враховувати існуючі потреби, виклики та можливості середовища і потенційних аудиторій.

### Література:

1. Синиця С. М., Вакун О. В., Фурса Т. П. Особливості формування іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38 (1). С. 147—151. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2019\\_38%281%29\\_\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38%281%29__30)
2. Коркушко Н.М. Формування іміджу дорожнього підприємства. Економіка транспортного комплексу, вип. 19, 2012.

3. Дячук В.П. Міжнародний досвід побудови іміджу держави і українські перспективи. Культура і сучасність. 2016. № 2. С. 21—27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kis\\_2016\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kis_2016_2_6).

4. Словник української мови. Академічний тлумачний словник. URL: <http://sum.in.ua/s/myslyty>

5. Химич І. Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури. Економіка та держава. 2009. № 9. С. 59—61.

6. Семенчук Т.Б., Гера О.Г. Сучасна модель формування іміджу організації. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Ч. 3. С. 178—181.

7. Візуальний імідж в рамках корпоративного іміджу організації. URL: <http://um.co.ua/8/8-4/8-44618.html>

8. Бідерманн. М. Урбаняк. Імідж — фактор успіху компанії. Маркетинг ринок. 1998, № 11, с. 17.

9. Дячук М., Буга Н. Формування та підтримка іміджу підприємства. Науковий вісник мну імені в. О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки. № 2 (9). 2017. С. 12—16. URL: <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/Economicvisnik-9-2017-4.pdf>

### References:

1. Synytsia, S.M. Vakun, O.V. and Fursa, T.P. (2019), "Features of formation of the image of the enterprise as factor of competitiveness at external markets", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 38 (1), pp. 147—151, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2019\\_38%281%29\\_\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38%281%29__30) (Accessed 25 Oct 2023).

2. Korkushko, N.M. (2012), "Formation of the image of the road enterprise", *Ekonomika transportnoho kompleksu*, vol. 19.

3. Diachuk, V.P. (2016), "International experience of state image creation and Ukrainian perspectives", *Kultura i suchasnist'*, vol. 2, pp. 21—27, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kis\\_2016\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kis_2016_2_6) (Accessed 25 Oct 2023).

4. Dictionary of the Ukrainian language. Academic explanatory dictionary (2023), available at: <http://sum.in.ua/s/myslyty> (Accessed 25 Oct 2023).

5. Khymych, I.H. (2009), "Image as an important indicator of enterprise activity in modern conditions of corporate culture development", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 9, pp. 59—61.

6. Semenchuk, T.B. and Hera, O.H. (2014), "Modern model of organization image formation", *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnogo universytetu*, vol. 3, pp. 178—181.

7. um.co.ua (2023), "Visual image within the corporate image of the organization", available at: <http://um.co.ua/8/8-4/8-44618.html> (Accessed 25 Oct 2023).

8. Bidermann, M.U. (1998), "Urbanyak. Image is a factor in the company's success", *Marketynh rynek*, vol. 11, pp. 17.

9. Diachuk, M. and Buha, N. (2017), "Formation and support of the image of the enterprise", *Naukovyj visnyk mnu imeni V. O. Sukhomlyns'koho. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 2 (9), pp. 12—16, available at: <https://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/Economic-visnik-9-2017-4.pdf> (Accessed 25 Oct 2023).

*Стаття надійшла до редакції 10.11.2023 р.*

- І. О. Терещенко,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу,  
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5176-6522>*
- А. Ю. Омельчук,  
здобувач вищої освіти спеціальності 075 Маркетинг,  
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-3523-4992>*
- В. О. Кравченко,  
здобувач вищої освіти спеціальності 075 Маркетинг,  
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-8003-4548>*
- І. С. Сивинський,  
здобувач вищої освіти спеціальності 075 Маркетинг,  
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-1289-2755>*
- А. Г. Хоролець,  
здобувач вищої освіти спеціальності 075 Маркетинг,  
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-0234-9314>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.134

# ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В HR-МАРКЕТИНГУ ТА ФОРМУВАННІ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

- I. Tereshchenko,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Marketing, Poltava State Agrarian University, Poltava*
- A. Omelchuk,  
Applicant, Poltava State Agrarian University, Poltava*
- V. Kravchenko,  
Applicant, Poltava State Agrarian University, Poltava*
- I. Syvynskyi,  
Applicant, Poltava State Agrarian University, Poltava*
- A. Khorolets,  
Applicant, Poltava State Agrarian University, Poltava*

## MARKETING COMMUNICATION TOOLS IN HR-MARKETING AND FORMATION OF THE COMPANY'S IMAGE

**У статті авторами розглянуто підхід до управління персоналом підприємства як важливим організаційним ресурсом. Наведено комунікаційні інструменти, використання яких забезпечує підвищення ефективності залучення та управління персоналом підприємства. Розкрито напрями формування внутрішньої комунікаційної політики підприємства. Узагальнено складові процесу маркетингу персоналу для формування HR-бренду. Наведено інструменти формування іміджу підприємства у цифровому середовищі. Зазначено, що маркетинг персоналу має бути спрямований як на залучення кваліфікованих працівників із зовні, так і управління наявним персоналом, підвищення його кваліфікації та мотивації для покращення показників своєї діяль-**

ності підприємства та формування корпоративної культури. Комунікаційні зв'язки реалізують виконання інформаційної, управлінської і об'єднуючої функцій, які забезпечують здійснення управлінських задач по формуванню відносини між організацією та її персоналом. Проаналізовано складові процесу маркетингу персоналу, які впливають на формування внутрішньої комунікаційної політики підприємства.

У статті запропонований комунікаційний інструментарій, який дозволяє підвищити ефективність маркетингу персоналу та покращити імідж підприємства як роботодавця. Напрями формування внутрішньої комунікаційної політики, що наведені у статті, забезпечать ефективність взаємодії управлінського персоналу та працівників. Встановлено, що в умовах ринкової конкуренції підприємство шукає шляхи для залучення кваліфікованих та мотивованих працівників, використовуючи для цього маркетингові інструменти. Доведено, що маркетинг персоналу повинен носити системний характер, а всі етапи мають бути взаємопов'язані і забезпечувати досягнення мети. Обґрунтовано, що фокус роботодавця повинен бути спрямований на врахування потреб працівників, зокрема у безпеці. Узагальнено, що HR-брендинг є новою філософією, яка формує імідж підприємства, і перш за все працює на репутацію компанії як роботодавця.

*In the article the authors consider the approach to enterprise personnel management as an important organizational resource. Communication tools are given, the use of which ensures an increase in the efficiency of attracting and managing the company's personnel. The directions for the formation of the company's internal communication policy are revealed. The components of the personnel marketing process for the formation of an HR brand are summarized. The tools for forming the image of the enterprise in the digital environment are given. It is noted that personnel marketing should be aimed both at attracting qualified employees from the outside, and at managing existing personnel, improving their qualifications and motivation to improve the performance of the enterprise and forming a corporate culture. Communication links realize the performance of informational, managerial and unifying functions, which ensure the implementation of management tasks for the formation of relations between the organization and its personnel. The components of the personnel marketing process, which affect the formation of the company's internal communication policy, are analyzed.*

*The article proposes a communication toolkit that allows you to increase the effectiveness of personnel marketing and improve the image of the enterprise as an employer. The directions for the formation of the internal communication policy given in the article will ensure the effectiveness of the interaction of management personnel and employees. It was established that in the conditions of market competition, the company is looking for ways to attract qualified and motivated employees, using marketing tools for this. It has been proven that personnel marketing should be systematic, and all stages should be interconnected and ensure the achievement of the goal. It is justified that the employer's focus should be aimed at taking into account the needs of employees, in particular in terms of safety. It is summarized that HR-branding is a new philosophy that shapes the image of the enterprise and, above all, works for the company's reputation as an employer.*

*Ключові слова: маркетингові комунікації, маркетинг персоналу, інструменти, брендинг, імідж підприємства.*

*Key words: marketing communications, HR-marketing, tools, branding, corporate image.*

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

Сучасні умови господарювання характеризуються зростанням конкуренції серед роботодавців щодо залучення у свою організацію досвідчених, кваліфікова-

них і мотивованих співробітників. Невизначеність зовнішнього розвитку в умовах фінансової кризи зумовлює зміни у підходах до управління персоналом та використання нецінових інструментів для їх залучення, найпоширенішим з яких є формування бренду роботодавця та іміджу підприємства, які є інструментами маркетингових комунікацій.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання формування, просування та управління HR-маркетингом та формування іміджу підприємства як роботодавця висвітлено у працях таких науковців як: Н. Аграмакова, С. Мокіна, Г. Писаревська, А. Семенченко, О. Сардак, М. Татаревська, О. Сорока, Л. Степанова, О. Тужилкіна, С. Цимбалюк. Імідж роботодавця трансформується під впливом нових реалій, що вимагає нові підходи до формування моделі бренду роботодавця з використанням сучасних маркетингових технологій та комунікаційних інструментів. Погляди науковців на напрями розробки та реалізації HR-маркетингу часто відрізняються. Узагальнених та чітко сформованих підходів до маркетингу персоналу та формування бренду роботодавця досі не існує, що обумовлює актуальність проведення таких досліджень. Також поза увагою залишаються питання важливості використання комунікаційних інструментів формування іміджу підприємства як роботодавця.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розроблення теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо використання маркетингових комунікацій як інструменту взаємодії з зовнішньою та внутрішньою цільовою аудиторією у процесі маркетингу персоналу для формування привабливого бренду роботодавця та іміджу підприємства.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У динамічних умовах ринкового середовища підприємства шукають шляхи підвищення ефективності своєї діяльності та формування позитивного іміджу не тільки серед потенційних споживачів, але і як роботодавців на ринку. Тому значний аспект робиться на удосконаленні системи управління персоналом як важливого організаційного ресурсу та капіталу, від грамотного використання якого залежить ефективність роботи підприємства та його конкурентні позиції на ринку. Підприємство для залучення кваліфікованих працівників повинно знайти інструменти, які допоможуть виділитися та забезпечити переваги у конкурентній боротьбі. Варто чітко визначити які складові HR-маркетингу забезпечують високий імідж підприємства як роботодавця. Для того, щоб виокремити своє підприємство серед конкурентів та сформувати позитивний імідж серед персоналу та потенційних працівників, варто використовувати інструменти маркетингових комунікацій.

Маркетинг персоналу спрямований як на залучення кваліфікованих працівників із зовні, так і управління наявним персоналом, підвищення його кваліфікації та мотивації до покращення показників своєї діяльності, формування корпоративної культури [1]. Тому внутрішня комунікаційна політика має бути систематизованою та потребує налагодження комунікаційної взаємодії між персоналом підприємства у горизонтальних та вертикальних каналах за допомогою інструментів маркетингових комунікацій та ефективною системи менеджменту. Мета формування комунікаційної політики полягає у створенні двостороннього процесу: з однієї сторони,

організація впливає на цільову аудиторію (персонал), а з іншої — отримує інформацію про реакцію аудиторії на відповідні управлінські рішення.

Формування репутації та іміджу підприємства має бути спрямоване на інформаційне забезпечення етико-ділової його складової, як у контексті сприйняття його персоналом, так і відобразитися через якість комунікаційної політики у зовнішньому середовищі. Цей напрям при поєднанні заходів соціального характеру (мотивація персоналу, психологічний клімат у колективі) та економічного характеру (при формуванні інвестиційної привабливості ділової структури) дозволяє отримати синергетичний ефект. Вирішення цих завдань відбувається у процесі формування корпоративної комунікаційної політики [2].

На підприємстві, де сформована ефективна комунікативна взаємодія персоналу, як правило, добре інформований про нововведення, необхідні для виконання своїх трудових функцій та значимих подій як всередині, так і за межами організації. Також вони мають змогу висловлювати свої побажання у межах функціональних компетенцій з виробничих питань [8].

Комунікаційні зв'язки реалізують виконання інформаційної, управлінської і інтеграційної функцій, які забезпечують здійснення управлінських задач по формуванню відносин між організацією та її персоналом. Використання інструментів маркетингових комунікацій сприяє підвищенню результативності роботи працівників і покращенню показників діяльності підприємства в цілому. Важливо у процесі маркетингу персоналу сформувати індивідуальний підхід до кожного працівника та визначити основні важелі впливу. Для малого підприємства з незначною кількістю працівників знайти індивідуальний підхід до кожного працівника легше. Для великого колективу потрібно більше часу і зусиль, щоб забезпечити індивідуальний підхід до кожного працівника. Тому потрібно використовувати інструменти маркетингових комунікацій для поєднання цілей кожного працівника, його життєвих цінностей і установок з цілями підприємства. Якщо працівник поділяє цілі підприємства, то він може самостійно визначити завдання, шукати шляхи їх вирішення та здійснювати самоконтроль.

Можна виділити наступні напрями формування внутрішньої комунікаційної політики [2]:

- іміджевий (формування філософії організації, розробка місії, формування корпоративної культури, правил і процедур тощо);

- навчальний (проведення тренінгів та семінарів з метою професійного росту та підвищення кваліфікації працівників, а також для адаптації тих, хто перейшов на нове робоче місце);

- комунікативний (інформування працівників про основні зміни, які відбуваються в організації, проведення нарад, використання корпоративних засобів поширення інформації, Інтернету, налагодження взаємозв'язку між керівництвом та працівниками, надання їм можливості самостійно приймати рішення);

- інтеграційний (проведення корпоративних заходів і організація часу відпочинку).

Визначивши основні завдання комунікаційної політики, варто звернути увагу на загальні цілі комунікацій-

ного процесу в HR-маркетингу. Для цього варто розглянути місце інструментів комунікації у процесі маркетингу персоналу (див. рис. 1).

Таким чином, комунікація в HR-маркетингу — це процес, за допомогою якого ідея передається від джерела до одержувача через канал зв'язку з метою формування, закріплення або зміни поведінки цього одержувача. Комунікаційний процес — це сукупність методів і форм комунікації, включаючи характер взаємодії зовнішньої і внутрішньої комунікації, яка здійснює процес з метою обміну інформацією між суб'єктами і за допомогою інструментів дає можливість менеджерам своєчасно отримувати достовірну інформацію, що дозволяє їм приймати швидкі управлінські рішення.

Розвиток соціальних мереж, хмарних технологій, різних додатків для мобільних пристроїв та великих даних змінює спосіб роботи підприємств. Цифрові технології дозволяють роботодавцям більш цілеспрямовано звертатися до потенційних кандидатів та наявних працівників, використовуючи різноманітні канали інформування. Наприклад, заходи з брендингу роботодавця мають внутрішню (наявні працівники) та зовнішню аудиторії (потенційні працівники, рекрутингові та навчальні агенції, ЗМІ та члени професійної спільноти). Окремими аудиторіями можуть бути колишні працівники, які знайомі з діяльністю та культурою організації, а також ті, хто поширює негативну та недостовірну інформацію про компанію. Цілі та інструменти HR-брендингу в цифровому середовищі показані на схемі (рис. 2).

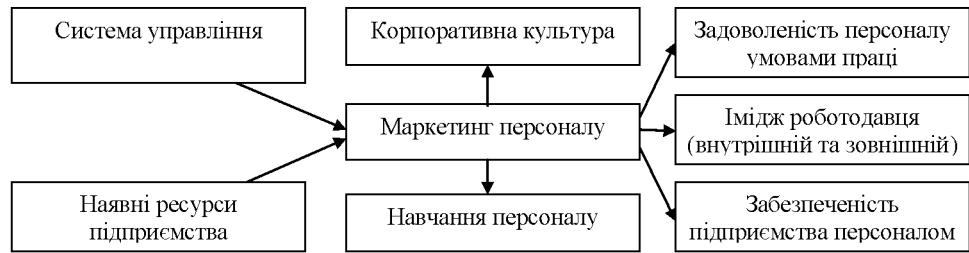


Рис. 1. Складові процесу маркетингу персоналу підприємства

Джерело: узагальнено авторами на основі [2—5].

Інструментом формування HR-бренду у цифровому середовищі є сайт підприємства, який має бути сформований за принципом AIDA (увага-інтерес-бажання-дія) та "правилом восьми секунд" (необхідний для залучення відвідувача час). Сайт має бути оптимізований для використання на всіх пристроях, включаючи мобільні телефони і планшети; містити якісний відео контент для залучення цільової аудиторії; використовувати діджитал-маркетинг та промо-акції у блогах; застосовувати гейміфікацію платформ для підбору персоналу та регулярно публікувати релевантний контент.

Найпоширенішими каналами для пошуку роботи та працевлаштування молоді є сайти / портали з працевлаштування (work.ua, robota.ua, grc.ua, olx.robota) — 93%, особисті контакти / рекомендації у соціальних мережах — 67% та сайти підприємства з оголошеннями про вакансії — 43% [6].

На додаток до вищезазначених цілей для формування іміджу підприємства можна додати фокус на бренд роботодавця у воєнний час. Підприємству варто подбати про безпеку та здоров'я своїх працівників та їхніх родин. Планувати переміщення працівників та їхніх сімей у безпечні райони України або закордон для створення безпечних умов праці; забезпечення працівників військовою аму-



Рис. 2. Інструменти та цілі формування HR-бренду підприємства

Джерело: узагальнено авторами на основі [3, 5].

ніцією (за необхідності); надання фінансової або іншої допомоги працівникам у зв'язку з втратою майна, житла; участь у волонтерських та благодійних проєктах тощо.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сьогодні HR-брендинг — це нова філософія, яка формує імідж компанії, і перш за все працює на репутацію компанії як роботодавця. Він виконує подвійну функцію рекрутингу, HR-бренд є інструментом для набору професійних співробітників і знайомить їх з ідеологією компанії та об'єднує в одну команду. Необхідно враховувати тенденції ринкового середовища та спрямовувати зусилля на те, щоб підтримувати інтереси співробітників і компанії у взаємодії.

Для забезпечення ефективного функціонування організації на ринку необхідний цілеспрямований і системний підхід у сфері HR-брендингу. Цілеспрямовані та системні зусилля у сфері HR-брендингу дозволять значно підвищити імідж компанії та зміцнити її позиції серед конкурентів. У цьому контексті найважливішими кроками ми вважаємо переорієнтацію робочої сили, створення правильної корпоративної культури та визнання необхідності заохочення і захисту працівників.

Перспективою подальших досліджень є детальне визначення складових HR-брендингу та пошук оптимальних шляхів його побудови і розвитку з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.

### Література:

1. Гетьман О. О., Цибулько А. І. Розвиток сучасних маркетингових персонал-технологій у діяльності вітчизняних підприємств. Вісник Запорізького національного університету. Серія "Економіка та управління підприємствами". 2014. № 2 (22). С. 7—11.
2. Єсюнін С. С., Шульгіна Л. М. Система маркетингових комунікацій як чинник конкурентних переваг підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. 2018. № 12. URL: [http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22426/1/2\\_4\\_Yesiunin.pdf](http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22426/1/2_4_Yesiunin.pdf) (дата звернення: 30.10.2023).
3. Павленко Т. В. Маркетинг персоналу та HR-брендинг: навч. посіб. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 97 с.
4. Попова Н. В., Катаєв А. В. Маркетингові комунікації: підручник. Харків: "Факт", 2020. 315 с.
5. Сухорукова О. А. HR-брендинг як напрям формування конкурентоспроможності підприємства. URL: [http://confcontact.com/2013\\_04\\_04\\_zhv/21\\_Suhorukova.htm](http://confcontact.com/2013_04_04_zhv/21_Suhorukova.htm) (дата звернення: 26.10.2023).
6. Торяник Ж., Савіна А., Торяник І. Маркетинг персоналу як інструмент формування ефективного бренду роботодавця. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 1, No. 4, 2022, pp. 34—47. doi: 10.46299/j.isjmef.20220104.06
7. Цимбалюк С. О. Управління брендом роботодавця: навчальний посібник. Київ: КНЕУ. 2016. 258 с.
8. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Боровик Т. В., Чухліб О. С. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9528> (дата звернення: 03.11.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.70

### References:

1. Hetman, O. and Tsybulko, A. (2014), "Development of modern marketing personnel-technologies in the activities of domestic enterprises", Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu. Seriya "Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy", vol. 2 (22). pp. 7—11.
2. Yesiunin, S. and Shul'hina, L. (2018), "System of marketing communications as a factor of competitive advantages of the enterprise", Aktual'ni problemy ekonomiky ta upravlinnya, vol. 12, available at: [http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22426/1/2\\_4\\_Yesiunin.pdf](http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22426/1/2_4_Yesiunin.pdf) (Accessed 30 Oct 2023).
3. Pavlenko, T. (2022), Marketynh personalu ta HR-brendynh [Personnel marketing and HR-branding], KPI, Kyiv, Ukraine.
4. Popova, N., Kataiev, A., Bazaliieva, L., Kononov, O. and Mukha, T. (2020), Marketynhovi komunikatsii [Marketing communications], Fakt, Kharkiv, Ukraine.
5. Sukhorukova, O. (2013), "HR-branding as a direction of forming the competitiveness of the enterprise", available at: [http://confcontact.com/2013\\_04\\_04\\_zhv/21\\_Suhorukova.htm](http://confcontact.com/2013_04_04_zhv/21_Suhorukova.htm) (Accessed 26 Oct 2023).
6. Toryanyk, Zh., Savina, A. and Toryanyk, I. (2022), "Personnel marketing as a tool for forming an effective employer brand". International Science Journal of Management, Economics & Finance, vol. 1, No. 4, pp. 34—47. doi: 10.46299/j.isjmef.20220104.06
7. Tsybalyuk, S. (2016), Upravlinnya brendom robotodavtsya [Employer Brand Management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
8. Shulha, L., Tereshchenko, I., Borovyk, T. and Chukhlib, O. (2021), "Marketing communications in the enterprise management system", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9528> (Accessed 03 Nov 2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.70

Стаття надійшла до редакції 08.11.2023 р.

<https://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)  
viber: +38 050 3820663

УДК 330.131.7:631.11

*В. М. Ходаківський,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,  
Поліський національний університет, м. Житомир  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3913-7461>*

*О. В. Гулінський,  
студент кафедри економіки, підприємництва та туризму,  
Поліський національний університет, м. Житомир  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-0603-5040>*

*Д. В. Гірман,  
студентка кафедри економіки, підприємництва та туризму,  
Поліський національний університет, м. Житомир  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-8498-0474>*

*А. В. Хижко,  
студентка кафедри економіки, підприємництва та туризму,  
Поліський національний університет, м. Житомир  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-1346-1609>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.139

## ОБГРУНТУВАННЯ УМОВ ТА РИЗИКІВ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР В СУЧАСНОМУ ГОСПОДАРЬСЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ

*V. Khodakivskyi,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Tourism, Polissia National University, Zhytomyr*

*O. Gulinsky,  
Student of the Department of Economics, Entrepreneurship and Tourism,  
Polissia National University, Zhytomyr*

*D. Hirman,  
Student of the Department of Economics, Entrepreneurship and Tourism,  
Polissia National University, Zhytomyr*

*A. Khyzhko,  
Student of the Department of Economics, Entrepreneurship and Tourism,  
Polissia National University, Zhytomyr*

### JUSTIFICATION OF THE CONDITIONS AND RISKS OF INVESTMENT SUPPORT OF AGRARIAN BUSINESS STRUCTURES IN THE MODERN ECONOMIC ENVIRONMENT

**Визначено основні теоретико-прикладні підходи щодо умов інвестиційного забезпечення аграрних підприємств. Проаналізовано схему кругообігу інвестицій на сільськогосподарському підприємстві за умови розширеного відтворення капіталу. Обгрунтовано основні стадії інвестиційного процесу на сільськогосподарському підприємстві. Проведено групування впливів на розвиток процесу інвестиційного забезпечення підприємств за організаційно-економічними рівнями, масштабами діяльності, інтенсивністю виробництва продукції, ефективністю господарської діяльності. Досліджено фактори впливу щодо умов ефективного інвестиційного забезпечення підприємств. Проведено ранжування умов пріоритетного впливу щодо зменшення ризику залучення інвестицій у підприємства. Проведено аналіз розподілу галузей аграрного за інтегральним показником інвестиційної привабливості. Виведено загальний коефіцієнт ризиків інвестиційного забезпечення підприємств. Здійснено прогноз та оцінку розвитку ризиків щодо умов залучення та використання інвестицій в середньостроковій господарській альтернативі. Вказано на необхідність докорінної перебудови принципів та підходів інвестиційного забезпечення підприємств.**

**The main theoretical and applied approaches to the conditions of investment provision of agricultural enterprises have been determined. The circuit diagram of investments in an agricultural enterprise under the condition of extended reproduction of capital is analyzed. The main stages of the investment process at the**



*agricultural enterprise are substantiated. The grouping of influences on the development of the process of investment support of enterprises by organizational and economic levels, scale of activity, intensity of production, and efficiency of economic activity has been carried out. The dependence of the size of enterprises on the amount of invested investment resources has been established. Factors of influence on the conditions of effective investment provision of enterprises have been studied. A ranking of conditions of priority influence on reducing the risk of attracting investment in enterprises was carried out. An analysis of the distribution of agricultural industries according to the integral indicator of investment attractiveness was carried out. The general coefficient of risks of investment support of enterprises is derived. A forecast and assessment of the development of risks regarding the conditions for attracting and using investments in the medium-term economic alternative has been carried out. The need for a fundamental restructuring of the principles and approaches of investment support for enterprises is indicated. The inconsistency of the obtained economic effects from the investment support of enterprises to the types of used spheres of production was established. The expediency of attracting long-term investment programs of the agrarian sector of the country's economy is indicated. The negative impact of risks from the groups of inflationary, political and organizational support factors has been proven. The theoretical-applied mechanism for increasing the level of efficiency in the use of investment support for enterprises under the conditions of accelerating the pace of capital turnover is substantiated. The expediency of regulating the sphere of fiscal burden and state support for the implementation of investment support projects for enterprises is indicated.*

*Ключові слова: інвестиційне забезпечення, функціонування, ризик, обґрунтування, підприємницькі структури, аграрне середовище, середовище, умови.*

*Key words: investment support, functioning, risk, rationale, business structures, agricultural environment, environment, conditions.*

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

Перехід економіки на військовий стан спровокував низку негативних чинників впливу на господарське середовище підприємств загалом та на стан інвестиційного забезпечення підприємницьких структур зокрема. Існуючі підходи щодо умов інвестиційного забезпечення підприємств потребують суттєвого доопрацювання відносно умов залучення та використання капіталів в аграрній сфері економіки. Вагомим стимулом, в даних умовах економічного середовища, для суттєвого приросту капіталів в аграрну сферу має стати розбудова дієвої системи інвестиційного забезпечення аграрних підприємств при раціональній оцінці ризиків господарського середовища. Розбудова розвитку аграрного виробництва є основним локомотивом економіки країни, котрий дає переважну частину валового внутрішнього продукту. Особливу увагу слід приділити перспективам зростання та перебудови аграрних відносин в сфері транспортування сільськогосподарської продукції і збіжжя, переробки виробленої сировини та налагодженню процесів зовнішніх економічних відносин аграрного спрямування. Ґрунтовне дослідження факторів впливу на рівень та інтенсивність інвестиційного забезпечення підприємницького середовища аграрних структур дає перспективи вагومого приросту ефективності сільськогосподарського виробництва в довгостроковій господарській альтернативі.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Формування основ інвестиційного забезпечення підприємницького середовища аграрних підприємств прослідковуються в працях С. Брюа, Дж. Кейнса,

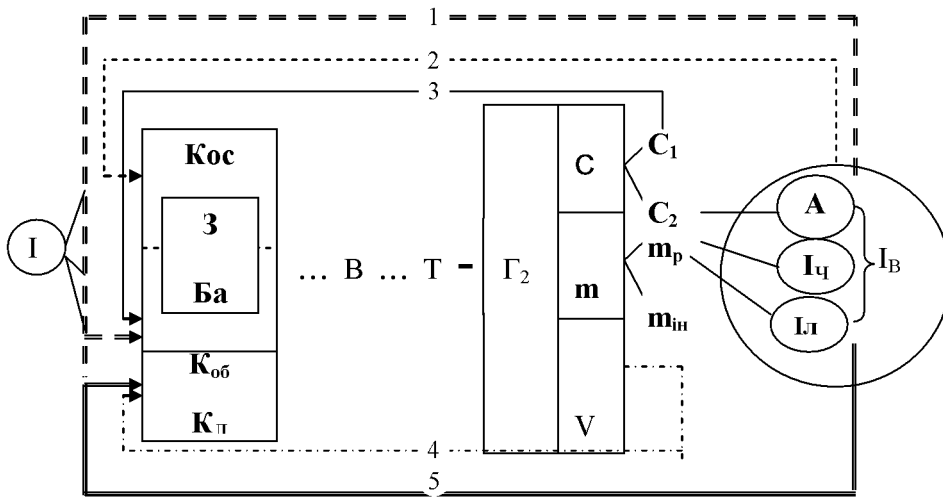
К. Макконнелл, І. Бланка, О. Вовчака, М. Денисенко, Р. Костюкевича, Т. Майорової, С. Мочерного, А. Музиченко, А. Пересади та ін. Теоретико-прикладні дослідження управління інвестиційними процесами в аграрному секторі економіки досліджували такі вчені як В. Андрийчук, І. Безп'ята, І. Вініченко, В. Вітвіцький, К. Волощук, А. Гайдуцький, О. Гончаренко, Г. Іванов, Ю. Лупенко та ін.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Завдання дослідження полягають в теоретико-прикладному обґрунтуванні механізмів інвестиційного забезпечення підприємницьких структур аграрного сектору економіки; систематизації ризиків залучення та використання інвестицій; аналізу чинників котрі впливають на ефективність капіталовкладень сільськогосподарських підприємств та виокремлення дієвих механізмів їх оцінки.

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

Вплив природних факторів є причиною тривалого виробничого циклу та сезонності. Наприклад, в рослинництві процес праці переривається в проміжках між здійсненням технологічних операцій від посіву і до збирання врожаю. Як наслідок, виникає велика різниця між часом виробництва і робочим періодом, Усе це приводить до повільного обороту капіталу. Тривалість обороту капіталу, сезонність виробництва роблять аграрний капітал неконкурентоспроможним на ринку інвестицій порівняно з фінансовим і промисловим. Як наслідок, сільське господарство є галуззю з високим ступенем ризику, що не може не вплинути на інвестиційну



де I — процес інвестування;  $K_{oc}$  — основний капітал;  $K_{об}$  — оборотний капітал;  $K_{л}$  — людський капітал; З — земля; Ба — біологічні активи; В — процес виробництва (виробничий період інвестицій); Т — інвестиції в товарній формі;  $\Gamma_2$  — вартісний вираз реалізованої продукції; С — спожиті засоби виробництва;  $C_1$  — витрати на відтворення оборотного капіталу;  $C_2$  — витрати на відтворення основного капіталу; А — амортизація; V — заробітна плата; m — прибуток;  $m_p$  — прибуток, що використовується на інвестиції (реінвестиції);  $m_{ин}$  — прибуток, що використовується на інші цілі (споживання);  $I_B$  — інвестиції валові;  $I_ч$  — інвестиції чисті;  $I_л$  — інвестиції в людський капітал.

**Рис. 1. Кругообіг інвестицій на сільськогосподарському підприємстві за умови розширеного відтворення капіталу**

Джерело: адаптовано авторами на основі [4, с. 101—103; 9].

діяльність в даній сфері. Тобто, сільське господарство не є звичайним видом підприємницької діяльності, а тому потребує спеціальних механізмів управління та державної підтримки.

Ще однією особливістю інвестування в аграрній сфері є те, використовуваний капітал перебуває в постійному русі "відтворення". Окремі виробництва аграрного сектору економіки мають унікальні системи відтворення капіталу. Прикладом є робочі і продуктивні тварини і багаторічні насадження. Інвестиції в галузь тваринництва, зокрема у формування основного стада, спочатку набувають форми поточних витрат. Ці витрати протягом виробничого процесу обліковуються як запаси, а при досягненні тваринами продуктивного віку і при переведенні їх до основних засобів списуються на витрати із формування основного стада. Поряд з капітальним будівництвом, придбанням (виготовленням) основних засобів, і створенням нематеріальних активів та іншими елементами зазначених вкладення є складовою частиною капітальних інвестицій. З метою з'ясування місця і ролі інвестицій у виробничому процесі наведено схему їх кругообігу на сільськогосподарському підприємстві. В умовах розширеного відтворення виробничого капіталу схема буде мати наступний вигляд (рис. 1).

Виходячи із специфіки інвестування в сільськогосподарську галузь, особливості біологічних активів полягають в наступному:

- специфіка кругообігу капіталу;
- центральне місце серед всього сільськогосподарського капіталу;
- схильність до підвищених ризиків;
- суттєве зростання продуктивності;
- інноваційна спрямованість;
- регенерація капіталу за сферами використання;

— вироблена продукція за рахунок особливостей виділення функціоналу може бути використана як для споживання так і для наступних циклів виробництва.

За простого відтворення капіталу в сільському господарстві наведена вище схема матиме інший вигляд. В зазначених умовах вартість інвестицій в вигляді чистого потоку капіталу тяжіє до нульового значення (відсутність вартості 1 та 5), — а вартість амортизаційних відрахувань ототожнюється з вартістю валового капіталу, що свідчить про відсутність економічного зростання на підприємстві. У випадку економічної кризи, яка супроводжується згоранням виробничої діяльності, характерним є звужене відтворення капіталу. При цьому обсяг чистих інвестицій є величиною від'ємною, а розмір валових — менший за суму амортизаційних відрахувань.

Відсутні потоки вартості 1 та 5, а потік 2 є неповноцінним, оскільки не забезпечує покриття витрат відносно повернення вкладеної вартості інвестицій.

В основі кругообігу інвестицій лежить інвестиційний процес, основні стадії якого на сільськогосподарському підприємстві зображено на рис. 2. В практиці господарської діяльності інвестиції здійснюються шляхом розробки і реалізації інвестиційних проектів. Досліджуючи різні тлумачення поняття "проект" поділяємо позицію, що проект — це комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях. Важливою складовою ефективною інвестиційної діяльності є розробка інвестиційної стратегії. Стратегія (гр. stratos — військо + ago — веду) — це мистецтво ведення війни, що включає в себе вміння щодо планування і організації важливих операцій і кампаній [7].

В економічну практику поняття "стратегія" увійшло в кінці 60-х років ХХ ст. в наслідок швидкого розвитку в західноєвропейських країнах теорії стратегічного управління фірмою. Використання методів стратегічного управління стало адекватною реакцією управлінської системи фірм на прискорення темпів розвитку економік даних країн. Стратегічне управління пройшло декілька етапів перед тим, як набути сучасного значення і розуміння: в 50—60-х роках минулого століття стратегічне управління зводилось до довгострокового планування виробничої діяльності; в 70-х роках під стратегічним управлінням вважали вибір бізнесу, яким буде займатися фірма в перспективі; у 80-х роках зміни у зовнішньому середовищі фірми набули високих темпів, і лише реакція на них стала не прийнятною. Підприємницькій структурі необхідно було прилаштуватися до змін що відбулися в ото-



**Рис. 2. Основні стадії інвестиційного процесу на сільськогосподарському підприємстві**

Джерело: розроблено авторами на основі [3].

чуючому середовищі, з врахуванням їх можливої функціональної зміни в майбутньому.

Нині економічна стратегія трактується як система довгострокових цілей підприємства і дій, необхідних для досягнення даних цілей, або як довгострокові найважливіші установки, плани, наміри щодо здійснення виробничого процесу. Вважаємо, що перше визначення змісту стратегії є більш повним і точним. Виходячи із зазначеного, під інвестиційною стратегією, як однією із складових загальної економічної стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства, слід розуміти процес формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності підприємства, що визначається загальними завданнями його розвитку, а також вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Включення інвестиційної стратегії у процес інвестування, як першочергової його стадії, є необхідною передумовою ефективності останнього, а також запорукою економічного розвитку сільськогосподарського підприємства. Передбачається фінансування та перерозподіл фінансових потоків державою у вигляді: повного безвідсоткового кредитування інноваційних проектів за напрямками, що визначено пріоритетними на даному етапі розвитку аграрної сфери; часткового (до 50%) безвідсоткового кредитування інноваційних проектів за умови забезпечення решти необхідних коштів безпосереднім виконавцем проекту або іншими суб'єктами інноваційної діяльності; повної або часткової компенсації відсотків, сплачених інноваційними сільськогосподарськими підприємствами комерційним банкам, що здійснюють кредитування пріоритетних інноваційних проектів; надання держаних гарантій комерційним банкам, що здійснюють кредитування пріоритетних інноваційних проектів; майнового страхування реалізації інноваційних проектів у страховиків відповідно до законодавчих вимог [6].

Фінансування може здійснюватися державою самостійно — в такому разі джерелами фінансової підтримки традиційно виступають кошти державного та місцевих бюджетів та власні кошти спеціалізованих дер-

жавних і комунальних фінансово-кредитних установ. Як варіант, вона також може стимулювати запровадження в інноваційному секторі аграрної сфери механізми самоорганізації шляхом стимулювання венчурних фондів, об'єднань підприємств, участі великого капіталу тощо. В Україні координація та економічне регулювання інноваційних процесів через реалізацію інноваційної політики — як це відбувається в країнах із розвинутою економікою — на сучасному етапі неможливі через неготовність ринкових структур окремих регіонів приймати та освоювати інновації, оскільки у своїй діяльності такі структури продовжують орієнтуватися лише на найбільш прості та комерційно безпрограшні технології. Внаслідок цього сільськогосподарське виробництво страждає від так званої "тех-

нологічної інфляції", що не уможлиблює освоєння будьяких новацій. У залежності від цілей аналізу зазначену систему показників інвестиційного забезпечення економічного розвитку сільськогосподарських підприємств можна застосовувати як для оцінки конкретного інвестиційного проекту, так і для оцінки рівня інвестиційного забезпечення підприємства в цілому чи сукупності підприємств (рис. 3) [2].

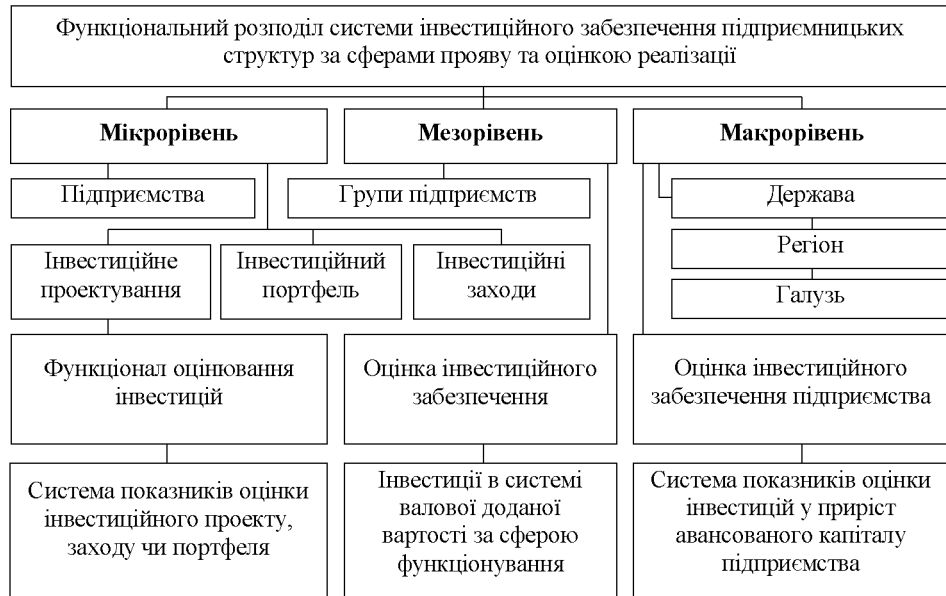
Проте, як свідчить вітчизняний і зарубіжний досвід, в процесі оцінки інвестиційного забезпечення економічного розвитку сільськогосподарських підприємств досить часто допускаються помилки, які перешкоджають ефективному залученню коштів в аграрну сферу, а також розробці пропозицій щодо розвитку галузі. Основними типовими помилками є: помилки при виборі методики розрахунків інвестиційного забезпечення; помилки, пов'язані з оцінкою ринкових ризиків реалізації інвестиційних проектів; помилки при проведенні фінансово-економічних розрахунків за інвестиційними проектами. Помилки при виборі методики розрахунків інвестиційного забезпечення сільськогосподарських підприємств полягають у використанні методу чистих оцінок ефективності діяльності підприємств замість приростного чи порівняльного методів. У даному випадку відбувається підміна результату реалізації інвестиційного проекту запланованим сукупним результатом діяльності аграрного підприємства.

Крім того, нерідко на практиці при застосуванні методу дисконтування, для врахування фактору часу у процесі оцінки інвестицій, виникає помилка при використанні показника внутрішньої норми рентабельності, який ототожнюють із річною нормою рентабельності на інвестицію. Проте внутрішня норма рентабельності відображає річний дохід по інвестиціях тільки в тих випадках, коли проект не приносить проміжних грошових потоків або, коли ці потоки можна реінвестувати за ставкою, яка дорівнює внутрішній нормі рентабельності. Якщо обчислена внутрішня норма рентабельності вища, ніж реальна ставка, за якою можна реінвестувати

проміжні грошові потоки, то еквівалентний річний дохід буде завищений. За результатами проведеного групування виявлено, що на рівень інвестування впливає ряд факторів, основними серед яких є розмір підприємства, масштаби його діяльності, рівень інтенсивності та ефективності виробництва. Аналіз показників групувань свідчить, що обсяг інвестування прямо пропорційно залежить від розміру підприємства [1; 8].

При статистичному групуванні сільськогосподарських підприємств Житомирської області (табл. 1) як основи виявлення виробничого середовища аграрних підприємницьких структур за розміром земельних площ було виявлено наступне: у підприємствах III групи з середнім розміром земельної площі 2555,0 га рівень інвестиційного забезпечення на 50,8 % вищий в порівнянні з підприємствами I групи — з середнім розміром земельної площі 402 га. При цьому розмір підприємств III групи в 6,4 раза більший за розміри підприємств I групи. Показник валового виробництва продукції підприємств III групи складає 110023,8 тис. грн, що в 5,9 раза більше за аналогічне вираження показника підприємств I групи (11967,9 тис. грн). Загальна вартість витрат у розрахунку на 1 га земельних угідь в підприємствах III групи складає 3,1 тис. грн, що на 47,6% більше ніж у підприємств I групи — 2,1 тис. грн. Вважаємо що даний показник в неповній мірі розкриває сутність поняття відносно реальних інвестиційних витрат виробничого характеру, оскільки використана статистична інформація містить узагальнений період оцінки, та не враховує можливу капіталізацію попередніх років. Відповідно коефіцієнт окупності витрат в підприємствах III групи на 24 % вищий у відношенні до підприємств I групи та складає 1,16 од.; рівень використання землі вищий на 89,5 %, при середньорічному рівні продуктивності праці у 2,1 раза.

Рівень інвестування зростає і з нарощуванням масштабів діяльності сільськогосподарських підприємств (збільшенням валової продукції). У підприємствах III групи з вартістю валової продукції 110372,6 тис. грн площа сільськогосподарських угідь складає 2269 га, натомість при вартості валової продукції 11761,1 тис. грн підприємства I групи мають площу сільськогосподарських угідь на рівні 473 га. Середньорічний рівень продук-



**Рис. 3. Функціональний розподіл системи інвестиційного забезпечення підприємницьких структур за сферами прояву та оцінкою реалізації**

Джерело: власні дослідження авторів.

тивності праці у підприємствах III групи в 2,4 раза вищий відносно підприємств I групи та складає 6 14,2 тис. грн. Коефіцієнт окупності витрат у підприємствах III групи на 20 % вищий відносно підприємств I групи та складає 1,14 од. За наведеного аналізу масштаб діяльності сільськогосподарських підприємств є вагомим чинником впливу на його інвестиційне забезпечення, котре у підприємствах III групи у розрахунку на середнє значення складає 23495,1 тис. грн при рівні використання земельних угідь 4,0 тис. грн, крім того дана динаміка є стабільно зростаючою протягом останніх 5 років в порівнянні з іншими галузями народного господарства.

Інтенсивність виробництва в розрахунку обсягу виробничих витрат продукції в підприємствах III групи в 2,2 раза вища відносно підприємств I групи та складає 5,6 тис. грн. Натомість II група підприємств з кількістю 163 од. обсяг виробничих витрат на рівні 3,8 тис. грн, що на 32,1 % нижче від підприємств III групи. При цьому сума інвестицій в розрахунку на 1 підприємство в

**Таблиця 1. Вплив розмірів сільськогосподарських підприємств на обсяг інвестування (2020–2022 рр.)**

Умови виявлення	Групування підприємств за розміром земельної площі, га			III група в % до I групи	Середнє значення
	I до 700	II 700-1600	III понад 1600		
Кількість підприємств	87	189	72	-	348
Площа сільськогосподарських угідь підприємства, га	402	957	2555	6,4 р.	1128
Валова продукція підприємства, тис грн	11967,9	52818,3	110023,8	5,9 р.	41603,4
Загальна вартість витрат в розрахунку на одиницю засобу виробництва, (1 га / тис грн)	2,1	2,4	3,1	147,6	2,9
Середньорічний рівень продуктивності праці, тис грн	237,9	376,1	478,0	2,1 р.	92,8
Рівень використання землі, тис грн	1,9	2,6	3,6	189,5	3,1
Коефіцієнт окупності витрат	0,92	1,03	1,16	0,24	1,09
Середнє значення рівня інвестицій в зазначеному сегменті групування, тис грн	12374,5	13764,1	18659,8	150,8	14099,1

Джерело: власні дослідження авторів.

**Таблиця 2. Вплив масштабів діяльності сільськогосподарських підприємств на обсяг інвестування (2020–2022 рр.)**

Показники	Групи підприємств за обсягом валової продукції, тис грн			III група в % до I групи	Середнє значення
	I	II	III		
	до 2000	2000-50000	понад 50000		
Кількість підприємств	112	170	66	-	348
Валова продукція підприємства, тис грн	11761,1	53179,4	110372,6	9,3 р.	58437,4
Площа сільськогосподарських угідь підприємства, га	473	1154	2269	4,8 р.	1128
Загальна вартість витрат в розрахунку на одиницю засобу виробництва, (1 га / тис грн)	1,6	2,7	3,5	2,2 р.	2,9
Середньорічний рівень продуктивності праці, тис грн	255,3	378,9	614,2	2,4 р.	415,9
Рівень використання землі, тис грн	1,4	2,9	4,0	2,9 р.	3,1
Коефіцієнт окупності витрат	0,91	1,07	1,14	1,2 р.	1,09
Середнє значення рівня інвестицій в зазначеному сегменті групування, тис грн	12709,0	17356,8	23495,1	1,8 р.	18244,6

Джерело: власні дослідження авторів.

**Таблиця 3. Вплив інтенсивності виробництва продукції у сільськогосподарських підприємствах на обсяг інвестування (2020–2022 рр.)**

Показники	Групи підприємств за обсягом виробничих витрат на 1 га сільськогосподарських угідь, тис грн			III група в % до I групи	Середнє значення
	I	II	III		
	до 3	3-4,5	понад 4,5		
Кількість підприємств	110	163	75	-	348
Обсяг виробничих витрат з розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь, тис грн	2,5	3,8	5,6	2,2 р.	4,2
Валова продукція підприємства, тис грн	31221,9	56746,7	112300,7	3,6 р.	64411,2
Площа сільськогосподарських угідь підприємства, га	786	1043	1992	2,5 р.	1128
Середньорічний рівень продуктивності праці, тис грн	242,5	410,7	616,7	2,7 р.	92,8
Рівень використання землі, тис грн	1,5	2,8	4,2	2,8 р.	3,1
Коефіцієнт окупності витрат	0,99	1,00	1,16	1,17	1,09
Сума інвестицій з розрахунку на 1 підприємство, тис грн	12630,1	14036,9	24768,2	1,9 р.	17144,7

Джерело: власні дослідження авторів.

підприємствах III групи в 1,9 раза вища відносно підприємств I групи та складає 24768,2 тис. грн. В підприємствах II групи суми інвестиційних надходжень складають 14036,9 тис. грн що на 43,3 % нижче аналогічного показника підприємств III групи. Проведений

що є досить суттєвим проростом та складає 22941,4 тис. грн. За результатами наведеного аналізу показник ефективності виробництва продукції є першочерговою основою приросту інвестиційних ресурсів підприємств як системи реінвестування, з метою нарощування темпів виробництва.

**Таблиця 4. Вплив ефективності виробництва продукції у сільськогосподарських підприємствах на обсяг інвестування (2020–2022 рр.)**

Показники	Групи підприємств за коефіцієнтом окупності витрат			III група в % до I групи	Середнє значення
	I	II	III		
	до 0,94	0,94-1,14	понад 1,14		
Кількість підприємств	117	134	97	-	348
Коефіцієнт окупності витрат	0,83	1,02	1,21	0,38	1,09
Валова продукція підприємства, тис грн	11322,0	40596,5	104255,9	9,2 р.	63848,6
Площа сільськогосподарських угідь підприємства, га	583	1083,6	1740	3,0 р.	1128
Загальна вартість витрат в розрахунку на одиницю засобу виробництва, (1 га / тис грн)	2,0	2,6	2,9	145,0	2,9
Середньорічний рівень продуктивності праці, тис грн	232,8	401,1	814,8,0	3,5 р.	532,9
Рівень використання землі, тис грн	1,7	2,6	3,5	2,1 р.	3,1
Сума інвестицій з розрахунку на 1 підприємство, тис грн	12840,3	17412,8	22941,4	178,7	18099,1

Джерело: власні дослідження авторів.

аналіз вказує на доцільність інвестування саме в підприємства II групи з середнім розміром сільськогосподарських угідь 1043 га. В підприємствах III групи високий показник продуктивності праці досягається за рахунок мобільності трудових ресурсів та техніки, відносно ведення аграрного бізнесу в сфері виробництва продукції рослинництва як нових форм організації виробничих систем на умовах їх інноваційного забезпечення.

Результати групування сільськогосподарських підприємств за рівнем ефективності виробництва (табл. 4) в контексті дослідження впливу даної ознаки на стан інвестування вказують на зв'язок рівня окупності витрат та кількості витрачених інвестиційних ресурсів. У підприємствах III групи з коефіцієнтом окупності витрат у середньому 1,21 порівняно з підприємствами I-ої групи з коефіцієнтом окупності витрат у середньому 0,83 масштаби діяльності більші у 9,2 раза, площа сільськогосподарських угідь — 3 раза, рівень інтенсивності виробництва — на 45 %, середньорічний рівень продуктивності праці — у 3,5 раза, рівень використання землі — у 2,1 раза. Сума інвестиційних надходжень в розрахунку на 1 підприємство в III групі вища на 78,7 % в порівнянні з підприємствами I групи

При використанні методу ранжування зон інвестиційної привабливості окремих виробництв за середнім інтегральним показником було проведено аналіз пріоритетних сфер аграрного виробництва сільськогосподарських підприємств Житомирської області (табл. 5). Найбільш доцільнішим виробництвом виявилось зерновиробництво та насінництво з середнім рівнем інтегрального показника 9,13 од.

З метою поліпшення інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств в контексті мінімізації інвестиційних ризиків та забезпечення їх

економічного розвитку пропонуємо застосовувати методику моніторингу ризиків, перш за все, пов'язаних з випадковими коливаннями важливих параметрів інвестиційного проекту з урахуванням запропонованої системи розподілу меж господарського впливу учасників інвестиційного процесу у аграрній сфері Житомирської області. Дана методика включає наступні етапи: I етап — підготовка інформації до обробки — полягає в одержанні даних з баз автоматизованих систем або інших джерел за рахунок: експорту даних вбудованими ресурсами автоматизованих систем; конвертації баз даних відкритих форматів тощо. На даному етапі проводиться відбір інформації за змістом, фільтрація записів за обраними критеріями, сортування й групування даних. Результатом даного етапу є динамічний ряд, що підлягає наступній обробці. II етап — виділення тренда як основної тенденції зміни значень фактору — містить наступні елементи: виділення якісно однорідних періодів для наступного виділення тренда; вирівнювання динамічного ряду, отриманого на попередньому етапі, із застосуванням методу найменших квадратів за різними формами трендів; вибір форми рівняння, яка найбільш відповідає динаміці показника. III етап — виділення сезонних коливань фактора — передбачає: розрахунок відхилень фактичних значень від обраної на попередньому етапі лінії тренда; ухвалення рішення про наявність або відсутність сезонних коливань для даного динамічного ряду; на підставі форми сезонних коливань вибирається метод їх вирівнювання: метод найменших квадратів (синусоїда), проста екстраполяція тощо; завдання циклу коливань (кількість періодів у циклі); розрахунок сезонних коливань. IV етап дає можливість одержати випадкову складову варіаційного ряду як відхилення фактичних значень від розрахункових за отриманими вище формами залежності, а також розрахувати характеристики варіаційного ряду за етапами визначення закономірних тенденцій. V етап — аналіз отриманих результатів, відбір інформації для використання в процесі аналізу ризиків.

Результати застосування даної методики можуть бути використані за наступними напрямками: виявлення закономірних тенденцій, які повинні бути враховані при складанні моделі інвестиційного проекту, що підвищує точність розрахунків і робить модель більш достовірною; визначення випадкових коливань і оцінка їх варіації; відображення характеру розподілу випадкових коливань у середині однорідної сукупності сільськогосподарських підприємств. Дана методика формалізує, а отже, дає змогу автоматизувати основні етапи розрахунку інвестиційних ризиків з обов'язковою участю аналітика у вузлових питаннях. При цьому використовується власна база даних сільськогосподарських підприємств, що є джерелом достовірної інформації. Витрати на підготов-

**Таблиця 5. Градація зон інвестиційної привабливості напрямів аграрного виробництва сільськогосподарських підприємств Житомирської області за середнім інтегральним показником в 2020—2022 рр.**

Напрямок аграрного виробництва	Середній інтегральний показник	Зона інвестиційної привабливості
Зерновиробництво та насінництво	9,13	Пріоритетна інвестиційна привабливість
Скотарство та свинарство	6,21	Середня інвестиційна привабливість
Садівництво	4,05	
Птахівництво	3,97	
Вирощування цукрових буряків	2,11	Мінімальна інвестиційна привабливість
Риборозведення	1,76	
Бджолярство	1,41	
Овочівництво	0,92	

Джерело: власні дослідження авторів на основі методики [4, с. 66—67].

ку інформації для аналізу ризиків за запропованою методикою невеликі, а якість аналізу й, відповідно, обґрунтованість прийнятого рішення значно підвищується.

Облік реальних ризиків і відбір відповідних методів їх локалізації дозволяють знизити вплив на інвестиційний проект випадкових факторів, в наслідок чого підвищити його реальну ефективність. Підґрунтям даної оцінки є результати аналізу існуючої політичної та законодавчої ситуації в країні, яка на сучасному етапі істотно впливає на економічні процеси. Зазначено результати оцінки ризику забезпечення економічного розвитку аграрних підприємств з використанням експертного методу градації впливів оточуючого зовнішнього середовища з використанням показника інтенсивності та значимості рівнів ризику табл. 6.

Результатом застосування вказаної методики оцінки ризиків інвестиційного забезпечення аграрних підприємств Житомирської області за 2020—2022 рр. встановлено загальний інтегральний показник ризику на рівні  $r = 2,0$  — наведене значення вказує на критичний рівень значення можливої втрати вкладених інвестиційних ресурсів. Разом з тим ведення аграрного бізнесу залишається привабливою для інвестування сферою, оскільки відзначається постійно зростаючою динамікою ефективності виробництва.

**Таблиця 6. Прогноз оцінки ризиків інвестиційного забезпечення аграрних підприємств Житомирської області за 2020—2022 рр.**

Тип ризику	Значимість ризику (r <sub>i</sub> )	Інтенсивність ризику (r <sub>j</sub> )				
		Незначна 0,1	Нормальна 0,3	Припустима 0,5	Значна 0,7	Екстремальна 0,9
Політичний	0,5					+
Законодавчий	0,5			+		
Комерційний	0,1			+		
Кон'юнктурний	0,3				+	
Виробничий	0,1				+	
Інфляційний	0,5				+	
Валютний	0,5				+	
Інноваційний	0,3		+			
Природний	0,3			+		
Людський	0,3				+	

Джерело: власні дослідження авторів на основі методики [5].

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

Сучасні реалії розвитку виробничих відносин сфери аграрного виробництва потребують суттєвих змін щодо підходів, умов та методичних підходів в інвестиційному забезпеченні виробництва сільськогосподарської продукції, її транспортування та реалізації. При стрімкому переході існуючих господарських систем на військові економічні відносини сформувалася низка ризиків котрі повсякчасно впливають на ефективність ведення агробізнесу; коректуються основні елементи його діяльності що в значній мірі впливає на вияви невизначених економічних станів і ситуацій. В сформованих умовах господарського середовища вкладення капіталів в діяльність сфер аграрного виробництва вбачається не досить доцільним, що спричинило значні відтоки інвестицій з діяльності малих аграрних підприємств, — в свою чергу великі агрохолдингові структури використовуючи закордонні товарні ланцюги залишають лівову частину інвестицій за межами діючої економічної системи країни. Існуючий функціональний розподіл інвестиційного забезпечення підприємницьких структур аграрних формувань не враховує аспекти вище зазначених процесів, що створює високий рівень невизначеності потенційних інвесторів відносно прийняття рішень у вкладенні капіталів в аграрну сферу економіки країни. Аналіз проведеного групування вказує на суттєве зменшення рівня інвестиційного забезпечення саме малих та нижче середнього за розмірами рівнів сільськогосподарських підприємств, що в середньостроковій господарській альтернативі може вплинути на процеси ефективності їх господарської діяльності.

Перспективами наступних досліджень має бути розробка дієвого теоретико-прикладного методологічного забезпечення відносно умов функціонального інвестиційного забезпечення підприємницьких структур аграрної сфери виробництва при використанні умов суттєвого зниження рівня ризиків використання інвестицій в сфері агробізнесу. Потребують суттєвого доопрацювання існуючі підходи у співпраці з потенційними інвесторами в системі розбудови логістичного та інфраструктурного аграрного забезпечення, оскільки дія військового стану економіки країни може мати затяжний характер та виявлятися в формуванні не типових економічних відносин в довгостроковій господарській альтернативі.

### Література:

1. Владимирська Н. І. Особливості міжнародного інвестування в економіку України. Економічні інновації. 2019. Т. 21. Вип. 3 (72). С. 26—36.
2. Волощук К. Б., Волощук В. Р., Кацан А. М. Інвестиційна привабливість та можливості розвитку агропромислових підприємств. Інноваційна економіка. 2020. № 1—2. С. 145—150.
3. Дивнич О. Д., Фролова І. І., Кожара Є. Ю. Капітальні інвестиції у ресурсному забезпеченні сільськогосподарських підприємств України. Соціально-гуманітарний вісник. 2020. Вип. 36. С. 123—125.

4. Єрмаков О. Ю., Гнатенко Є. Ю., Нагорний В. В. Інноваційне забезпечення розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні: монографія. К.: ФОП Ямчинський О. В. 2019. 183 с.

5. Калетнік Г. М., Козяр Н. О. Стратегічні підходи до інвестування аграрного сектору України в сучасних умовах розвитку АПК. Економіка АПК. 2020. № 12. С. 81—89.

6. Кустрич Л. О. Особливості залучення інвестицій у сільське господарство: сучасний стан і тенденції розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 24. С. 37—42.

7. Кучер А. В. Методичні засади оцінювання інвестиційної привабливості землекористувань аграрних підприємств. Вісник економічної науки України. 2018. № 1. С. 77—85.

8. Ляліна Н. С., Чавикіна О. В. Аналіз інвестиційної діяльності у сільському господарстві України та визначення напрямків її активізації. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 52-2. С. 23—28.

9. Мельник В., Погріщук О. Інвестиційне забезпечення аграрного сектору: розширення можливостей для України. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2018. № 3. С. 28—30.

### References:

1. Vladymyrsjka, N.I. (2019), "Features of international investment in the economy of Ukraine", *Ekonomichni innovatsii*, vol. 21 (72), pp. 26—36.
  2. Voloshuk K.B., Voloshuk V.R., Kacan A.M. (2020), "Investment attractiveness and opportunities for development of agro-industrial enterprises", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 1—2, pp. 145—150.
  3. Dyvnych, O.D. Frolova, I.I. and Kozhara, Ye.Yu. (2020), "Capital investments in resource provision of agricultural enterprises of Ukraine", *Sotsial'no-humanitarnyj visnyk*, vol. 36, pp. 123—125.
  4. Yermakov, O.Yu. Gnatenko, Ye.Yu. and Nagorny, V.V. (2019), *Innovatsijne zabezpechennia rozvytku sil's'ko-hospodars'koho vyrobnytstva v Ukraini [Innovative support for the development of agricultural production in Ukraine]*, FOP Yamchynsky, Kyiv, Ukraine.
  5. Kaletnik, H.M. and Koziar, N.O. (2020), "Strategic approaches to investing in the agricultural sector of Ukraine in modern conditions of agricultural development", *Ekonomika APK*, vol. 12, pp. 81—89.
  6. Kustrich, L.O. (2017), "Features of attracting investment in agriculture: current status and development trends", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 24, pp. 37—42.
  7. Kucher, A.V. (2018), "Methodical bases of estimation of investment attractiveness of land uses of the agricultural enterprises", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 1, pp. 77—85.
  8. Lyalina, N.S. and Chavykina, O.V. (2020), "Analysis of investment activity in the agriculture of Ukraine and determination of directions for its activation", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 52-2, pp. 23—28.
  9. Melnyk, V. And Pohrishchuk, O. (2018), "Investment provision of the agricultural sector: expanding opportunities for Ukraine", *Visnyk Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 3. pp. 28—30.
- Стаття надійшла до редакції 09.11.2023 р.*



УДК 339.92

К. А. Ніжейко,  
голова правління, Міжнародна асоціація майбутнього України,  
аспірант, Державний торговельно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2925-1140>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.147

# ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ В ІТ-СФЕРІ

К. Nizheiko,  
Chairman of the board, International association for the future of Ukraine,  
PhD student, State University of Trade and Economics

## PRACTICAL FOUNDATIONS OF FUNCTIONING OF INTERNATIONAL STRATEGIC ALLIANCES IN THE IT

*В статті наведено результати дослідження практичних основ функціонування міжнародних стратегічних альянсів (МСА) в ІТ-сфері з метою використання отриманих результатів в стратегії повоєнної відбудови України. Обґрунтовано, що МСА більше не є випадковою діяльністю у сфері маркетингу, корпоративного планування та продажів; скоріше, вони перетворилися на критичну вимогу для забезпечення високих темпів зростання міжнародного бізнесу та представлення високоякісних товарів і послуг на все більш вимогливому ринку. Ідентифіковано, що стрімкий розвиток цифрових технологій почався ще в 70-х роках ХХ століття в цивільних галузях економіки і в 50-х роках у військово-промислових комплексах розвинутих країн. Здійснено аналіз цифрового середовища функціонування глобальної економіки, проблем та переваг які вони створюють для поширення МСА в ІТ сфері та виокремлено основні елементи, які формують основи цих альянсів. Отримано висновок, що сучасний ІТ-ринок виконуючі нові завдання розвивається та здобуває новий досвід формуючі нове середовище для функціонування МСА в ІТ-сфері.*

*The article presents the results of a study of the practical foundations of the functioning of international strategic alliances (ISAs) in the IT sector, with a view to using the results obtained in the strategy of post-war reconstruction of Ukraine. It is substantiated that ISAs are no longer incidental activities in the field of marketing, corporate planning and sales; rather, they have become a critical requirement for ensuring high growth rates of international business and presenting high-quality goods and services in an increasingly demanding market. IT ISAs are beneficial for participants as they serve as a significant source of investment and also increase the level of support from regulators. The author identifies that the rapid development of digital technologies began in the 70s of the twentieth century in the civilian sectors of the economy and in the 50s in the military-industrial complexes of developed countries. The new business models emerging in the twenty-first century bring significant benefits and fundamental changes, and this requires adjusting old rules and forming new ones for interactions on a global scale. The author analyzes the digital environment of the global economy, the problems and advantages they create for the spread of ISAs in the IT sphere and identifies the main elements that form the foundations of these alliances: online platforms as a mechanism for creating strategic alliances with each other to exchange databases or promote each other's goods and services; cross-border data flows that allow companies to create and manage global production and global supply chains, exchange and analyze data, and facilitate communication; cybersecurity systems; and last but not least, adoption and adaptation of military developments for civilian use.*

***It is concluded that the modern IT market is developing and gaining new experience that shapes a new environment for the functioning of ISAs in the IT sphere — a war of technology, in weapons and military equipment for direct physical engagement, in cyber warfare through interference with systems for intelligence gathering, spreading misinformation, sabotage and suppression of information systems, as well as the means to defend from such attacks; and, in the tools of information warfare for spreading propaganda, disinformation, and creating psychological pressure on specific groups and societies as a whole.***

*Ключові слова: міжнародні стратегічні альянси, інформаційний технології, онлайн платформи, транс-кордонні потоки даних, кібербезпека, COVID-19, російсько-українська війна.*

*Key words: international strategic alliances, information technology, online platforms, cross-border data flows, cybersecurity, COVID-19, Russian-Ukrainian war.*

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

Здатність більшості економічних суб'єктів успішно реалізовувати стратегії, що призводить до досягнення поставлених цілей, визначає їхню ймовірність успіху. Глобалізація та динамізм, які є характерними рисами економічного середовища XXI століття, створюють висококонкурентне середовище в світовій економіці (див. наприклад [4]). В цих умовах міжнародні стратегічні альянси (далі МСА) стають все більш поширеними в сучасному діловому світі, оскільки фірми об'єднують свої ресурси, прагнучі отримати конкурентну перевагу на ринку. Можна зазначити, що МСА більше не є випадковою діяльністю у сфері маркетингу, корпоративного планування та продажів; скоріше, вони перетворилися на критичну вимогу для забезпечення високих темпів зростання міжнародного бізнесу та представлення високоякісних товарів і послуг на все більш вимогливому ринку. Саме брак можливостей, знань та ресурсів на національному рівні змушує компанії обирати міжнародні стратегічні альянси (МСА) як відповідне рішення для виходу на глобальні ринки. У зв'язку з цим, вибір відповідних партнерів є фундаментальним кроком у зменшенні ризиків та витрат, пов'язаних з такими альянсами. Стрімке поширення використання в міжнародному бізнесі надбань Четвертої промислової революції ще більше перевертає увагу керівництва компаній до прийняття рішення щодо пошуку співпраці в межах МСА з використанням інформаційних технологій. Зростаюча технологічна складність, швидкий життєвий цикл продуктів і висока вартість їхньої новизни зобов'язує значну кількість компаній об'єднати зусилля у просуванні власних продуктів, розробки нових послуг, а отже, продажів і маркетингу. МСА в ІТ-сфері є вигідними для учасників, оскільки вони слугують значним джерелом інве-

стицій, а також підвищують рівень підтримки з боку регуляторних органів. Для успішної інноваційної діяльності важливий не лише обсяг ресурсів, якими володіє фірма, але й їхня різноманітність. І саме МСА в ІТ-сфері дозволяють досягти ефективної рекомбінації за рахунок різноманітних внутрішніх, в тому числі інноваційних, ресурсів партнерів альянсу, що визначає актуальність обраної теми дослідження.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Слід зазначити, що визначенню особливостей використання інформаційних технологій в міжнародному бізнесі присвячено роботи іноземних та вітчизняних вчених, таких як: Г. Андрощук, Д. Александер, Л. Антонюк, Г. Бірман, Д. Бейлі, Ю. Брігхем, Г. Дугінець, Т. Мельник, Ш. Пратг, Р. Брейлі, Р. Фостер, Б. Твісс, Л. Федулова, та багатьох інших. Дослідженню міжнародних стратегічних альянсів в світовій економіці приділяють увагу в переважній більшості іноземні вчені, такі як S. Breschi, O. Granstrand, N. Rosenberg, J. Mohr, R. Spekman, P. Patel, K. Pavitt, F. Lissoni, F. Malerba, H. Lamrani, K. Khan, K. Li, J. Qiu, J. Wang та інші. Що стосується представників українського наукового середовища, то слід відмітити результати досліджень отримані А. Габреляном, Л. Михайлішіною, І. Морозовою, О. Ісаєнко, А. Касичем, В. Ковалем, І. Кривов'язюком, С. Якубовським, О. Черновою тощо. Аналіз існуючих напрацювань вітчизняних вчених доводить, що переважно вони орієнтовані на аналіз та оцінку можливості адаптації західного досвіду. Віддаючи належне наявним науковим розробкам вітчизняних і закордонних дослідників з цієї проблематики, варто зазначити, що опубліковані на сьогодні праці не мають системного характеру та не можуть претендувати на повноту аналізу щодо розуміння особливостей функціонування МСА в ІТ-сфері в другій декаді XXI століття.



Рис. 1. Середовище цифрової економіки в другій чверті ХХІ ст.

Джерело: складено автором.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження практичних основ функціонування МСА в ІТ-сфері з метою використання отриманих результатів в стратегії повоєнної відбудови України. Для досягнення мети дослідження авторами застосовано комплекс взаємодоповнюючих методів наукового пізнання: історико-логічний, системно-структурний, компаративного та статистичного аналізу, інформаційний, процесний та інституційний.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

За останні кілька десятиліть все більше і більше економічних суб'єктів розуміють, що вони не можуть вижити поодиночки через посилення глобальної конкуренції та пришвидшення темпів технологічних змін. Зростання складності продуктів і виробничих процесів з часом також змусило їх визнати нагальну потребу в альянсах (див. детально. [2; 10; 13—15; 23]). Це, в свою чергу, підтверджується еволюцією кількості стратегічних альянсів, в тому числі міжнародних, особливо в наукомістких галузях наприкінці ХХ століття (див. наприклад [9]). Значна кількість існуючих досліджень підтверджує висновок, що економічні суб'єкти можуть розширювати свою технологічну базу шляхом отримання додаткових джерел знань та підтримувати свої конкурентні переваги та інновації в різних галузях і країнах саме за рахунок співпраці в межах МСА (див. детально [1; 4; 11; 12; 24]).

Саме поняття цифровізація економіки та перші концепції, що описували ці процеси, з'явилися ще наприкінці ХХ століття, коли значної популярності стала набувати мережа Інтернет по всьому світу. Також можемо зазначити, що Четверта промислова революція, поява цифрової економіки та стрімкий розвиток Інтернет мережі це взаємопов'язані події. Звернувшись до відомого автора Nicholas Negroponte, який у 1995 році в своєму дослідженні "Цифрова революція: Причини для опти-

мізму" [16] описував основні теорії переходу від матеріального (атомів) до не матеріальних цифрових одиниць виміру (бітів) і став автором відомого висловлювання від "атомів до бітів", та враховуючі власні спостереження можна зазначити, що стрімкий розвиток цифрових технологій почався ще в 70-х роках ХХ століття в цивільних галузях економіки і в 50-х роках у військово-промислових комплексах розвинутих країн. Перші цифрові мережі передавання даних у військовій сфері вже функціонували з початку 50-х років, при тому що сильний поштовх для розвитку цифрових технологій в ВПК, які потім перейшли до цивільних галузей економіки, спричинила Друга Світова Війна. Отож, початок Третньої промислової революції можна визначити як перехід цифрових технологій військового призначення в цивільні сфери економіки. Зокрема можна вважати початком процесу цифровізації виставковий захід у Нью-Йорку в 1964 році, на якому завдяки доступу до технологій, був представлений широкому загалу перший настільний програмований калькулятор-комп'ютер з можливістю запису на носії інформації "Programma 101". Цей винахід набув значної популярності в тих сферах господарювання, де були потрібні складні розрахунки та аналітика. І одразу на виставковому заході було укладено договір про співробітництво між Італійським виробником цього винаходу компанією "Olivetti" та компанією "General Electric". Це був один з перших міжнародних стратегічних альянсів, яких допоміг стрімко поширити винахід на світовому ринку та отримати значні прибутки від партнерства і подальший сталий розвиток співпраці (див. детально [6]). Найближчий конкурент компанія Hewlett Packard's змогла тільки через три роки виготовити подібний зразок обладнання і це був програмований калькулятор-комп'ютер 9100A. Але за три роки основні ринки збуту та цільова аудиторія споживачів вже була майже втрачена.

В ХХІ столітті, з поширенням результатів Четвертої промислової революції, все більша частка глобальної економічної діяльності забезпечується цифровими тех-

нологіями. Виникаючі в цьому середовищі нові бізнес-моделі приносять суттєві переваги та фундаментальні зміни, і це вимагає зміни старих і формування нових правил взаємодії у глобальному масштабі. Основні цифрові інструменти функціонування глобальної економіки наведено на рис. 1 Розглянемо яким чином ці інструменти формують основу для функціонування МСА в ІТ-сфері враховуючі те, що з початку 2020 року в період глобальної пандемії світова економіка зазнає значних потрясінь та екстремального переформатування і новий поштовх в розвитку ІТ-технологій. Трансформаційні зрушення поглибилися після початку повномасштабної збройної агресії РФ на території України.

Онлайн-платформи дозволяють проводити транзакції та взаємодію між кількома різними групами користувачів по всьому світу. Вони відкривають ринки та можливості для споживачів і бізнесу, в тому числі між невідомими сторонами. Однак вони викликають занепокоєння щодо конкуренції та захисту споживачів. Фрагментована політика та регуляторні заходи призводять до витрат і невизначеності для фірм і споживачів і вимагають транснаціональної координації. Об'єднання користувачів по всьому світу сприяє глобальній економічній діяльності шляхом надання компаніям доступу до більшої кількості ринків, а споживачам — до більшої кількості контенту та продуктів. Хоча рання цифрова екосистема була переповнена підприємницькою енергією, зростає занепокоєння, що цей динамізм зменшився, а існуючі платформи вкоренилися. Вчені-юристи та економісти відзначають, що ринкова влада цифрових компаній зростає, водночас зростає занепокоєння щодо захисту прав споживачів в Інтернеті (див. детально [17; 18; 20]). За результатами проведеного аналізу можна навести фактори, що сприяють цьому зростанню:

- Сильні мережеві ефекти. Зі збільшенням кількості користувачів цінність продукту для них зростає, залучаючи інших користувачів. Це може призвести до "перекидання" ринку до монополії (також відомого, як ефект "переможець отримує все") [18].

- Економія на масштабах. Оскільки ціна додавання додаткового користувача часто є низькою, платформи можуть легко масштабуватися і розширювати своє географічне покриття без значних додаткових інвестицій.

- Збір даних. Онлайн-платформи можуть збирати детальну інформацію від користувачів з усіх сторін ринку, включаючи споживачів, рекламодавців та інші компанії. Ці дані можуть підвищити якість продукції, посилити мережеві ефекти, націлити продукти на різні аудиторії та керувати процесом прийняття рішень споживачами [19]. У поєднанні з масштабом, перевага наявних онлайн-платформ у даних може створити бар'єр для входу на ринок інших [17].

- Вертикальна інтеграція, конгломерати та міжринкові зв'язки. Онлайн-платформи часто об'єднують кілька цифрових продуктів, таких як операційні системи та пристрої, в єдину пропозицію, що базується на даних, і це може ускладнити для споживачів зміну постачальника [17]. Вони також можуть скористатися своїм домінуючим становищем на одному ринку, наприклад, використовуючи свої дані або пакетні пропо-

зиції, щоб вийти на інший на інший. Деякі онлайн-платформи мають вертикально інтегровані бізнес-моделі, що може змусити конкурентів, які знаходяться нижче за течією, покладатися на них у доступі до клієнтів, що може призвести до скарг на антиконкурентну поведінку (наприклад, коли платформа конкурує з конкурентами, що знаходяться нижче за течією на ринку, на якому вона працює) [20].

У відповідь на це багато країн адаптували традиційні інструменти правозастосування, підвищили технічну спроможність органів влади та надали пріоритет застосуванню законів про конкуренцію та захист прав споживачів на цифрових ринках. Крім того, часто звертаючи увагу на структурні характеристики цифрових ринків, які можуть призвести до концентрації, багато правових компетенцій вийшли за межі традиційних інструментів, пропонуючи або впроваджуючи додаткові регуляторні ініціативи, які застосовуються до обмеженого кола компаній, зазвичай до найбільших онлайн-платформ. Хоча ці нормативні акти відрізняються, вони, як правило, спрямовані на вирішення певних проблем [20]:

- Проблеми, пов'язані з даними, включаючи зобов'язання надавати конкурентам доступ до важливих наборів даних та впроваджувати заходи з перенесення та інтероперабельності даних.

- Сприйняття онлайн-платформ як "вартових", включаючи заходи, пов'язані з обмеженням самостійного надання переваг власним товарам і послугам, а також пакетуванню.

- Зобов'язання щодо прозорості та чесної ділової практики, включаючи обов'язкові кодекси поведінки та вимоги до прозорості алгоритмів, ділових і рекламних практик та збору даних. Деякі запропоновані правила обмежують способи зберігання спостережуваних або передбачуваних даних користувачів, оброблятися або передаватися.

- Додаткові вимоги до злиття, включаючи зобов'язання інформувати регуляторів про всі відповідні злиття та поглинання.

Хоча регуляторні акти в цій сфері мають певні спільні риси і всі вони спрямовані на сприяння конкуренції в Інтернеті, вони суттєво відрізняються в різних юрисдикціях. В іншому випадку, фрагментарне політичне та регуляторне середовище для платформ призводить до витрат як для фірм, так і для споживачів, збільшує невизначеність і може перешкоджати інноваціям, спрямованим на підвищення добробуту [20]. Крім того, оскільки найбільші онлайн-платформи є глобальними, наслідки регулювання в одній юрисдикції може поширюватися на інші. Тому узгоджений глобальний підхід має підвищити ефективність регулювання та гарантуватиме, що цифрові ринки залишатимуться конкурентними, змагальними та сприятимуть економічному добробуту.

Платформи часто надають нові високоякісні продукти та послуги за низькими цінами або навіть безкоштовно (хоча іноді в обмін на збір даних). За рахунок цього онлайн-платформи підірвали існуючі аналогові бізнеси та уможливили поширення інформації, яка допомагає споживачам робити поінформований вибір, у тому числі переключатися між товарами, послугами та постачальниками [18]. У підсумку, аналізуючи принцип дії онлайн

платформи можна зробити висновок, що вони є механізмом створення між собою стратегічних альянсів для обміну базами даних або просування товарів та послуг одна одної.

На початку поширення мережі Інтернет експериментальні бізнес-моделі швидко з'являлися і швидко занепадали [7]. Однак з середини 1990-х років кілька онлайн-платформ стали загальновідомими, привертаючи увагу, навички, дані та доходи. Хоча онлайн-платформи відрізняються за розміром, кількістю користувачів та функціональністю [22], політика та суспільні інтереси зосереджені на цій групі цифрових гігантів у питаннях від приватності до модерації контенту та посередництва на ринку праці. Оскільки ця група займає ліву частку основних онлайн ринків, включаючи електронну комерцію, пошук, онлайн-рекламу та соціальні мережі [18], їхній вплив на конкуренцію став предметом особливої уваги.

Транскордонні потоки даних, які в тому числі переміщуються в межах цих онлайн-платформ та дозволяють компаніям створювати та керувати глобальним виробництвом та глобальними ланцюгами поставок, обмінюватися та аналізувати дані, а також сприяти комунікації. Однак вони посилюють проблеми в галузі інформаційної політики, змушуючи уряди вживати відповідні політичні та регуляторні заходи, що регулюють потоки даних. Приймаючи ті чи інші норми потрібно оцінити ці зміни і переконатися, що фрагментація, відсутність прозорості, регуляторної чіткості та ясності в регулюванні не обмежують економічні можливості і не підривають цілі цих правил та не перешкоджають досягненню цілей, яким покликані служити ці регуляторні норми. Архітектура Інтернету дозволяє безперешкодно передавати дані між мережевими пристроями в будь-якій точці світу, уможливаючи координацію глобальних ланцюгів створення вартості та транскордонне надання послуг. Однак уряди все частіше приймають регуляторні та політичні заходи, які регулюють передачу даних між юрисдикціями. Користувачі Інтернету все частіше відчувають, що за ними стежать в Інтернеті. Це робить захист приватного життя ключовим питанням, поряд із захистом прав інтелектуальної власності та іншими питаннями публічних політик, в тому числі питанням цифрової безпеки.

ІТ-безпека високого рівня — це основа успішної цифровій трансформації та її подальшого сталого розвитку. Однак вибуховий темп цифрової трансформації не супроводжуються таким же прогресом у сфері безпеки онлайн-сервісів та пов'язаних з ними продуктів. Кінцеві користувачі майже не можуть оцінити достатні підходи до безпеки, що призводить до ринкових збоїв, які підривають довіру споживачів і ставлять під загрозу систему. Багато викликів, що стоять перед цифровою безпекою, є міжнародними, оскільки вразливості та погані практики повинні вирішуватися в глобальному масштабі, щоб досягти максимального впливу. Без цифрової безпеки окремі особи та організації не могли б впевнено взаємодіяти з цифровими продуктами та послугами, які дедалі більше впливають на міжнародне виробництво та торгівлю. Оскільки все більша частина економіки покладається на цифрові технології, ставки на цифрову безпеку зростають: погана безпека може

привести до емоційної, фінансової та фізичної шкоди в безпрецедентних масштабах.

Так, наприклад відносно невелика кількість зловмисників змогла скористатися перевагами цифрової трансформації використовуючи бізнес-моделі кіберзлочинності, які намагаються обійти традиційні правоохоронні органи. Програми-вимагачі стали поширеною загрозою, що впливає на всі типи підприємств та організацій, незалежно від їхнього розміру та місцезнаходження. У США в 2021 році оператори критичної інфраструктури подали 649 скарг до ФБР, а 14 з 16 секторів критичної інфраструктури з яких щонайменше один учасник став жертвою атаки з використанням програмного забезпечення з вимогою викупу [5]. Аналогічно, інформаційні системи мають вразливості, пов'язані з тим, як розробляється, впроваджується та оновлюється програмне забезпечення. Зловмисники розробляють, продають і використовують такі інструменти, як шкідливе програмне забезпечення, щоб використовувати ці вразливості через інциденти, які завдають шкоди бізнесу, урядам і приватним особам, загрожують критично важливим видам діяльності та підривають довіру до цифрової трансформації.

Збитки від незахищеної цифрової екосистеми можуть бути величезними. За оцінками експертів, потенційні глобальні збитки від кібератак зросли до 6 трильйонів доларів США на рік (що дорівнює сукупному ВВП Франції та Німеччини) і зростають щороку [21]. Зловмисники шукають жертв, залежних від цифрових технологій. За даними CyberPeace Institute, 253 інциденти в 32 країнах у 2021 році вплинули на сектор охорони здоров'я, в середньому понад 21 день операційного впливу та понад 13 мільйонів порушених записів [3].

Оскільки все більше галузей світової економіки покладаються на цифрові технології, увага до цифрової безпеки зростає, оскільки ефективна безпекова система забезпечує довіру до цифрової трансформації та її поширення. Хоча було досягнуто певного прогресу в нормалізації передового досвіду (наприклад скоординоване управління вразливостями або вимоги до безпеки для Інтернету речей), ці базові вимоги не були впроваджені установами на всіх рівнях. Зараз у регуляторів по всьому світу з'явилася можливість вирішити ці міжнародні проблеми, зосередившись на бажаних результатах для кінцевого користувача і спираючись на глобальні технічні стандарти і кращі галузеві практики для посилення інтероперабельності.

Ескалація кіберзлочинності та онлайн-шахрайства під час пандемії COVID-19 зробило прийняття надійних законів у поєднанні з ефективними механізмами правозастосування ще більш нагальним. І ці тенденції тільки посилюються з початком повномасштабної війни росії з Україною та стала звичним явищем новітнього світу. Війна зумовила переформатування існуючих платформ і сервісів під військову тематику, а також появу нових платформ та сервісів, як від нових власників, так і розширення сфери діяльності вже існуючих. А з відміною коронавірусу взагалі переформатувались тільки на військову тематику і з перших днів нападу РФ на Україну поруч з основними цифровими інструментами функціонування глобальної економіки світу стає військове ІТ. Основні цифрові інструменти

економік більшості країн світу набувають нових значень та змінюють свої регуляторні політики. Зокрема це пов'язано з санкціями проти країни-агресорки. Серед ключових змін цифрових інструментів в останні два роки слід відзначити:

— Онлайн-платформи закривають свої сервіси, товари та інш. для санкційних країн-користувачів.

— Транскордонні потоки даних формують кордони з певними країнами і не передаються на санкційні країни.

— IT-безпека стає більш жорсткою і направлена проти прямих та непрямих кібератак країни-агресорки та країн, що її підтримують.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже сучасний IT-ринок виконуючі нові завдання розвивається та здобуває новий досвід формуючі нове середовище для функціонування МСА в IT-сфері: війна технологій в озброєнні та військовій техніці через пряме фізичне знищення та знешкодження ворога і його техніки; кібервійна через втручання в роботу систем для збору розвідданих, поширення хибної інформації, хибної роботи або виведення їх з ладу, також це включає захист своїх систем від втручання в них ворога, інформаційна війна через поширення пропаганди, недостовірних новин та створення психологічного тиску на ворога.

Як при COVID-19, так і при широкомасштабному вторгненню росії на територію України можна підтвердити поширення такого явища як Екстремальні (надзвичайні) МСА. Про їх умови створення, подальшого функціонування та виконання свого призначення буде присвячено наступні дослідження. Зазначимо лише, що така форма МСА це результат стрімкого розвитку цифрових інструментів світової економіки більш ніж на 5 років вперед при пандемії. А саме початку поширення IT-технологій, що розвинулись при COVID-19 і вже задіяні у військовій галузі, наслідком чого є розвиток R&D IT-сектору в Україні, а також за її межами, з акцентом на військову сферу. І за попередньою авторською оцінкою таки альянси перевищать світові показники розвитку МСА до 2020 року, що є головним напрямом подальших досліджень автора.

### Література:

1. Belderbos, R.; Cassiman, B.; Faems, D.; Leten, B. & Van Looy, B. (2014), 'Co-ownership of intellectual property: Exploring the value-appropriation and value-creation implications of co— patenting with different partners', *Research policy* 43(5), 841—852.
2. Breschi, S.; Lissoni, F. & Malerba, F. (2003), Knowledge-relatedness in firm technological diversification, *Research policy* 32(1), 69-87. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00004-5](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00004-5)
3. Cyber Peace Institute (2021) Playing with Lives: Cyberattacks on Healthcare are Attacks on People <https://cyberpeaceinstitute.org/publications/sar001-healthcare/>
4. Dahlander, L. & Gann, D. M. (2010), 'How open is innovation?', *Research policy* 39(6), 699—709.

5. FBI (2021), Internet Crime Report, U.S. Federal Bureau of Investigation, Washington, DC, [https://www.ic3.gov/Media/PDF/AnnualReport/2021\\_IC3Report.pdf](https://www.ic3.gov/Media/PDF/AnnualReport/2021_IC3Report.pdf)

6. From Bits to Atoms: Co-Creating the Third Industrial Revolution <https://bigthink.com/articles/from-bits-to-atoms-co-creating-the-third-industrial-revolution/>

7. Furman, J. et al. (2019), Unlocking digital competition: Report from the Digital Competition Expert Panel, [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/785547/unlocking\\_digital\\_competition\\_furman\\_review\\_web.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/785547/unlocking_digital_competition_furman_review_web.pdf).

8. Hameed, K., & Arshed, N. (2021). On globalization and Business Competitiveness: A panel data country classification. *Studies of Applied Economics*, 39 (2), 1—27. <https://doi.org/10.25115/eea.v39i2.3586>

9. Hagedoorn, J. (1993), 'Understanding the rationale of strategic technology partnering: Nterorganizational modes of cooperation and sectoral differences', *Strategic management journal* 14(5), 371-385.

10. Granstrand, O.; Patel, P. & Pavitt, K. (1997), 'Multitechnology corporations: why they have "distributed" rather than "distinctive core" competencies', *California management review* 39 (4), 8—25. <https://doi.org/10.2307/4116590>

11. Granstrand, O. (2000). Corporate innovation systems. A Comparative Study of Multi-Technology Corporations in Japan, Sweden and the USA, Chalmers University of Technology.

12. Granstrand, O. (2003), Innovations and Intellectual Property Studies' *Economics, law and intellectual property*, Springer, pp. 9—40.

13. Li, K., Qiu, J., & Wang, J. (2019). Technology conglomeration, strategic alliances, and corporate innovation. *Management Science*, 65 (11), 5065—5090. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3085>

14. Lamrani, H. C., & Khan, K. (2020) Drivers of Strategic Alliances: The Influence of Technological Diversification and Operational Efficiency. *Journal of Innovative Research in Management Sciences*, 1—11. <https://www.agasr.org/index.php/jirms/article/view/14>

15. Mohr, J. & Spekman, R. (1994), 'Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques', *Strategic management journal* 15 (2), 135—152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150205>

16. Negroponte, N. (1995). The digital revolution: Reasons for optimism. *The Futurist*, 29 (6), 68.

17. OECD (2022a), "The Evolving Concept of Market Power in the Digital Economy", OECD Competition Policy Roundtable Background Note, <https://www.oecd.org/daf/competition/the-evolving-concept-of-market-power-in-the-digital-economy-2022.pdf>.

18. OECD (2022b), OECD Handbook on Competition Policy in the Digital Age, <https://www.oecd.org/daf/competition/oecd-handbook-on-competition-policy-in-the-digital-age.pdf>.

19. OECD (2022c), "Dark Commercial Patterns Online", OECD Digital Economy Papers, No. 336, <https://doi.org/10.1787/44f5e846-en>.

20. OECD (2021a), "Ex Ante Regulation and Competition in Digital Markets", OECD Competition Committee Discussion Paper, <https://www.oecd.org/daf/competition/ex-ante-regulation-and-competition-in-digital-markets-2021.pdf>.

21. OECD (2021b), "Smart Policies for Smart Products: A Policy Maker's Guide to Enhancing the Digital Security of Products", STI Policy Note, OECD Publishing, Paris, <https://www.oecd.org/digital/smart-policies-for-smart-products.pdf>

22. OECD (2019), An Introduction to Online Platforms and Their Role in the Digital Transformation, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/53e5f593-en>

23. Rosenberg, N. (1976). Perspectives on technology. (No Title). <https://doi.org/10.1017/CBO9780511-561313>

24. Zhang, G., & Tang, C. (2018). How R&D partner diversity influences innovation performance: an empirical study in the nano-biopharmaceutical field. *Scientometrics*, 116 (3), 1487—1512.

#### References:

1. Belderbos, R. Cassiman, B. Faems, D. Leten, B. & Van Looy, B. (2014), "Co-ownership of intellectual property: Exploring the value-appropriation and value-creation implications of co— patenting with different partners", *Research policy*, vol. 43 (5), pp. 841—852.

2. Breschi, S. Lissoni, F. & Malerba, F. (2003), "Knowledge-relatedness in firm technological diversification", *Research policy*, vol. 32 (1), pp. 69—87. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00004-5](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00004-5)

3. Cyber Peace Institute (2021), "Playing with Lives: Cyberattacks on Healthcare are Attacks on People", available at: <https://cyberpeaceinstitute.org/publications/sar001-healthcare/> (Accessed 25 Oct 2023).

4. Dahlander, L. & Gann, D. M. (2010), "How open is innovation?", *Research policy*, vol. 39 (6), pp. 699—709.

5. FBI (2021), Internet Crime Report, U.S. Federal Bureau of Investigation, Washington, DC, USA, available at: [https://www.ic3.gov/Media/PDF/AnnualReport/2021\\_IC3Report.pdf](https://www.ic3.gov/Media/PDF/AnnualReport/2021_IC3Report.pdf) (Accessed 25 Oct 2023).

6. BIG THINK (2012), "From Bits to Atoms: Co-Creating the Third Industrial Revolution", available at: <https://bigthink.com/articles/from-bits-to-atoms-co-creating-the-third-industrial-revolution/> (Accessed 25 Oct 2023).

7. Furman, J. et al. (2019), "Unlocking digital competition: Report from the Digital Competition Expert Panel", available at: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/785547/unlocking\\_digital\\_competition\\_furman\\_review\\_web.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/785547/unlocking_digital_competition_furman_review_web.pdf) (Accessed 25 Oct 2023).

8. Hameed, K., & Arshed, N. (2021), "On globalization and Business Competitiveness: A panel data country classification", *Studies of Applied Economics*, vol. 39 (2), pp. 1—27. <https://doi.org/10.25115/eea.v39i2.3586>

9. Hagedoorn, J. (1993), "Understanding the rationale of strategic technology partnering: Nterorganizational modes of cooperation and sectoral differences", *Strategic management journal*, vol. 14 (5), pp. 371—385.

10. Granstrand, O. Patel, P. & Pavitt, K. (1997), "Multi-technology corporations: why they have "distributed"

rather than "distinctive core" competencies", *California management review*, vol. 39 (4), pp. 8—25. <https://doi.org/10.2307/4116590>

11. Granstrand, O. (2000), *Corporate innovation systems. A Comparative Study of Multi-Technology Corporations in Japan, Sweden and the USA*, Chalmers University of Technology, Gothenburg, Sweden.

12. Granstrand, O. (2003), "Innovations and Intellectual Property Studies", *Economics, law and intellectual property*, Springer, pp. 9—40.

13. Li, K., Qiu, J., & Wang, J. (2019). "Technology conglomeration, strategic alliances, and corporate innovation", *Management Science*, vol. 65 (11), pp. 5065—5090. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3085>

14. Lamrani, H. C., & Khan, K. (2020) "Drivers of Strategic Alliances: The Influence of Technological Diversification and Operational Efficiency", *Journal of Innovative Research in Management Sciences*, vol. 1—11, available at: <https://www.agasr.org/index.php/jirms/article/view/14> (Accessed 25 Oct 2023).

15. Mohr, J. & Spekman, R. (1994), "Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques", *Strategic management journal*, vol. 15 (2), pp. 135—152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150205>

16. Negroponte, N. (1995), "The digital revolution: Reasons for optimism", *The Futurist*, vol. 29(6), no. 68.

17. OECD (2022), "The Evolving Concept of Market Power in the Digital Economy", OECD Competition Policy Roundtable Background Note, available at: <https://www.oecd.org/daf/competition/the-evolvingconcept-of-market-power-in-the-digital-economy-2022.pdf> (Accessed 25 Oct 2023).

18. OECD (2022), "OECD Handbook on Competition Policy in the Digital Age", available at: <https://www.oecd.org/daf/competition/oecd-handbook-on-competition-policy-in-the-digitalage.pdf> (Accessed 25 Oct 2023).

19. OECD (2022), "Dark Commercial Patterns Online", OECD Digital Economy Papers, vol. 336, <https://doi.org/10.1787/44f5e846-en>.

20. OECD (2021), "Ex Ante Regulation and Competition in Digital Markets", OECD Competition Committee Discussion Paper, available at: <https://www.oecd.org/daf/competition/ex-ante-regulation-and-competition-in-digital-markets-2021.pdf> (Accessed 25 Oct 2023).

21. OECD (2021), "Smart Policies for Smart Products: A Policy Maker's Guide to Enhancing the Digital Security of Products", STI Policy Note, OECD Publishing, Paris, available at: <https://www.oecd.org/digital/smart-policies-for-smart-products.pdf> (Accessed 25 Oct 2023).

22. OECD (2019), An Introduction to Online Platforms and Their Role in the Digital Transformation, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/53e5f593-en>

23. Rosenberg, N. (1976), *Perspectives on technology*, Cambridge University Press, Cambridge, UK. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511561313>

24. Zhang, G., & Tang, C. (2018), "How R&D partner diversity influences innovation performance: an empirical study in the nano-biopharmaceutical field", *Scientometrics*, vol. 116 (3), pp. 1487—1512.

*Стаття надійшла до редакції 05.11.2023 р.*



К. В. Смирна,  
фінансовий директор, Юридичне бюро "Смирний та партнери", м. Дніпро  
ORCID ID : <https://orcid.org/0009-0006-5020-1559>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.154

# ВПЛИВ ЧИННИКІВ ФІСКАЛЬНОЇ СФЕРИ ТА ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ КРАЇНИ

К. Смирна,  
Financial director, Law office "Smyrny and partners", Dnipro

THE INFLUENCE OF FACTORS OF THE FISCAL SPHERE AND TAX POLICY ON THE FINANCIAL SECURITY OF THE COUNTRY

**В статті розкрито вплив чинників фінансової сфери та податкової політики на фінансову безпеку країни із врахуванням теперішніх інтеграційних та глобалізаційних процесів у світі й розвитку ринкової економіки. Визначено головну мету безпеки держави, яку можна вважати вирішальним і найголовнішим чинником сталого соціально-економічного розвитку, що сприяє поліпшенню життєвого рівня громадян держави, їхньому добробуту й тому, аби показник держави в міжнародних рейтингах зростав. Визначено, що під фінансовою безпекою можна вважати надзвичайно складну багаторівневу систему, що потребує для розгляду функціонально-структурного аспекту як сукупності пов'язаних між собою підсистем безпеки зі своїми структурою та логікою розвитку. Наведено елементи фінансової безпеки держави і запропоновано, що основним елементом забезпечення ефективного функціонування фінансової системи України має бути податкова система. Обґрунтовано, що ухилення від сплати податків є суттєвою загрозою для фінансової безпеки України. Визначено негативні фактори, які послаблюють фінансову безпеку України. Наведено головні заходи її гарантування в умовах воєнного стану.**

**The article reveals the impact of factors of the fiscal sphere and tax policy on the financial security of the country, taking into account the current integration and globalization processes in the world and the development of the market economy. The main goal of the state's security is defined, which can be considered the decisive and most important factor of sustainable socio-economic development, which contributes to the improvement of the standard of living of the citizens of the state, their well-being, and to the increase of the state's index in international ratings.**

**It was determined that financial security can be considered an extremely complex multi-level system, which requires consideration of the functional and structural aspect as a set of interconnected security subsystems with their own structure and development logic. The elements of the state's financial security are given, including budgetary, tax, debt security, financial security of the banking system, currency, monetary credit, investment security, financial security of insurance and stock markets.**

**Negative factors that weaken Ukraine's financial security have been identified, including government and business corruption. It was found that the most common sources of Ukrainian corruption are: the system of direct bribery of officials and political figures; the practice of transferring funds from state enterprises to "subsidiary" structures created by relatives of the heads of state structures; the possibility of writing off debts owed to state enterprises and organizations by commercial structures; loans that business structures receive under state guarantees and that are not returned due to fictitious bankruptcy.**



*The main measures of its guarantee in the conditions of martial law are given. It has been established that at present it is necessary to form a balanced fiscal and budget policy, to increase the efficiency of spending finances and the effectiveness of managing affairs in the field of taxes and customs. In addition, achieving cooperation between enterprises and countries and improving the investment environment, which would be based on social and environmental factors, are essential. Under the conditions of the current multi-vector influences and tests on the creation of a financial security system, joint efforts of the country and state institutions, and therefore of Ukraine and state authorities, must be directed.*

*Ключові слова: фінансова сфера, податкова політика, безпека, фінансова безпека, елементи фінансової безпеки, фактори, які послаблюють фінансову безпеку, заходи гарантування фінансової безпеки.*

*Key words: fiscal sphere, tax policy, security, financial security, elements of financial security, factors that weaken financial security, measures to guarantee financial security.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Серед важливих ознак суверенної держави є чинна фінансова й податкова політика, визначальні в питанні стану державної економічної безпеки. Нинішній період вітчизняного суспільного розвитку із врахуванням теперішніх інтеграційних та глобалізаційних процесів у світі й розбудови ринкової економіки характеризується тим, що фактори фінансової сфери та податкової політики все більше впливають на вирішення питання національної економічної безпеки, відтак визначають дослідження суті та зростання ступеня фінансової безпеки держави актуальними.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематику забезпечення фінансової безпеки країни та визначення впливу чинників фінансової сфери та податкової політики досліджували такі науковці як В.М. Бабаєв, Н.А. Бак, О.В. Баранецька, О.І. Барановський, І.Ф. Бінько, К.Ю. Войтенко, З.В. Гбур, М.М. Єрмошенко, В.В. Коваленко, Н.В. Мацедонська, А.І. Сухоруков, В.І. Торкатюк, В.Т. Шлемко та інші.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у розкритті впливу чинників фінансової сфери та податкової політики на фінансову безпеку країни.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Процес глобалізації світової економіки та входження України до європейського співтовариства ставлять перед державою вимогу зрозуміти, що в нинішніх реаліях потрібно забезпечувати економічний ріст і розвиток ринкової економіки, запроваджувати цілеспрямовану державну стратегію поступу, гарантувати безпеку, яка виступає визначальним фактором сталого розвитку суспільства, що гарантуватиме підвищення добробуту людей та впевненість країни у своїх позиціях на міжнародному рівні. Різнопланові інциденти та викривлені транс-

формаційні процеси в економіці спричинили макрофінансову дестабілізацію економік усіх світових держав, тож, порівнюючи за цих обставин їхні національні інтереси з тими, що були фактично реалізовані, насамперед виникає проблема гарантування національної безпеки та її складників.

Потреба безпеки пов'язана з державним намаганням здобути стабільний і безпечний стан і є необхідністю отримати захист від загроз економічного, екологічного, технологічного, соціально-економічного характеру тощо, які можуть бути нанесені навколишнім середовищем, та переконанням, що буде дотримано головних потреб держави і громадян. Отримана стійкість фінансової та податкової галузей в ситуації, коли економіка є нестабільною, — це мірило та критерій, за якими визначаються стан країни та рівень життя її жителів, а вирішення питання фінансової безпеки виступає одним із головних завдань, коли реалізуються її стратегічні пріоритети.

Саме безпеку держави можна вважати вирішальним і найголовнішим чинником сталого соціально-економічного розвитку, що сприяє поліпшенню життєвого рівня громадян держави, їхньому добробуту й тому, аби показник держави в міжнародних рейтингах зростав. На думку О. Баранецької, "основною метою безпеки є реалізація заходів із нейтралізації ризик-факторів, що мають негативний вплив на життєво важливі інтереси громадян, суб'єктів господарювання, держави й досягнення такого рівня економічного стану в країні, який би характеризувався фінансовою стабільністю та економічним піднесенням і позитивно впливав на загальну життєдіяльність соціуму. Сприйняття безпеки — категорія мінлива, на яку впливають такі чинники, як економічна нестабільність, висока злочинність, еволюція психології громадян. Крім того, вважаємо, що в умовах економічної нестабільності всі чинники підсилені ще й розбалансованістю фінансової сфери, значним рівнем безробіття, що, безумовно, не може позитивно відображатися на добробуті громадян, бізнесу та держави" [3].

Праці, в яких висвітлюється питання безпеки, значною мірою досліджують фінансову безпеку різних сту-

пенів. При цьому наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 р. № 1277 являє собою основний нормативний документ, відповідно до якого діють методичні рекомендації, якими варто керуватися, розраховуючи рівень економічної безпеки України. У сфері вивчення стану вітчизняної економічної та фінансової безпеки наказ виконує функцію нормативного положення. Цей нормативний документ трактує фінансову безпеку як "стан фінансової системи країни, за якого створюються необхідні фінансові умови для стабільного соціально-економічного розвитку країни, забезпечується її стійкість до фінансових шоків та дисбалансів, створюються умови для збереження цілісності та єдності фінансової системи країни" [8].

На будь-якому рівні фінансову безпеку слід розглядати як систему відносин суспільства і держави, та, відповідно, основним підходом до вивчення проблем фінансової безпеки повинен бути системний підхід, який дає змогу виявити діалектичну єдність процесів забезпечення фінансової безпеки на національному та регіональному рівнях. Така єдність процесів не дає змоги розглядати один рівень безпеки, не враховуючи інші [7, с. 112].

У свою чергу А.І. Сухоруков визначає фінансову безпеку держави як захищеність інтересів держави у фінансовій сфері або такий стан бюджетної, податкової та грошово-кредитної систем, що гарантує спроможність держави ефективно формувати, зберігати від надмірного знецінення та раціонально використовувати фінансові ресурси країни для забезпечення її соціально-економічного розвитку й обслуговування фінансових зобов'язань. Внутрішні загрози фінансової безпеки країни виникають безпосередньо у зв'язку з недосконалістю організаційно-правового, адміністративного регулювання фінансових відносин; незавершеністю інституційних реформ у фінансово-кредитній сфері; політичною нестабільністю; неадекватною фінансово-економічною політикою; неефективними управлінськими рішеннями державного апарату управління щодо використання фінансових ресурсів; помилками, зловживаннями, економічними злочинами в управлінні фінансовою системою країни тощо [9, с. 117].

Дещо ширше трактування даного поняття відображене у монографії О.І. Барановського, де фінансова безпека визначається як важлива складова частини економічної безпеки держави, що базується на незалежності, ефективності та конкурентоспроможності фінансово-кредитної сфери України, яка відображається через систему критеріїв і показників її стану, що характеризують збалансованість фінансів, достатню ліквідність активів і наявність необхідних грошових і золотовалютних резервів; ступінь захищеності фінансових інтересів на усіх рівнях фінансових відносин; рівень забезпеченості громадянина, домашнього господарства, верств населення, підприємства, організації, установи, регіону, галузі, сектора економіки, ринку, держави, суспільства, міждержавних утворень, світового співтовариства фінансовими ресурсами, достатніми для задоволення їх потреб і виконання існуючих зобов'язань; стан фінансової, грошово-кредитної, валютної, банківської, бюджетної, податкової, розрахункової, інвестиційної, мит-

но-тарифної та фондової систем, а також системи ціноутворення, який характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, здатністю відвернути зовнішню фінансову експансію, забезпечити фінансову стійкість (стабільність), ефективне функціонування національної економічної системи та економічне зростання; стан фінансових потоків в економіці, що характеризується збалансованістю і наявністю апробованих механізмів регулювання і саморегулювання; якість фінансових інструментів і послуг, що запобігає негативному впливу можливих прорахунків і прямих зловживань на фінансовий стан наявних та потенційних клієнтів, а також гарантує (у випадку необхідності) повернення вкладених коштів [4, с. 28].

Ще один вітчизняний науковець М.М. Єрмощенко стверджує, що фінансова безпека — це "такий стан фінансово-кредитної сфери, який характеризується збалансованістю і якістю системної сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних чинників (загроз), здатністю цієї сфери забезпечувати захист національних фінансових інтересів, достатні обсяги фінансових ресурсів для всіх суб'єктів господарювання і населення в цілому — ефективне функціонування національної економічної системи і соціальний розвиток" [6].

У запропонованій концепції економічної безпеки В.Т. Шлемко та І.Ф. Білько під фінансовою безпекою розуміють "такий стан фінансової, грошово-кредитної, валютної, банківської, бюджетної, податкової систем, який характеризується збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, здатністю забезпечити ефективне функціонування національної економічної системи та економічне зростання" [10, с. 144].

Отже, фінансовою безпекою можна вважати надзвичайно складну багаторівневу систему, що потребує для розгляду функціонально-структурного аспекту як сукупності пов'язаних між собою підсистем безпеки зі своїми структурою та логікою розвитку. До фінансової безпеки держави входять: бюджетна, податкова, боргова безпека, фінансова безпека банківської системи, валютна, грошово-кредитна, інвестиційна безпека, фінансова безпека страхового та фондового ринків.

Основним елементом забезпечення ефективного функціонування фінансової системи України має бути податкова система. Але це можливо тільки у разі забезпечення безпеки сфери оподаткування (податкової безпеки). Досягнути останньої можливо тільки у разі зменшення такого явища, як ухилення від оподаткування, яке, в основному, пов'язане з приховуванням доходів, неподанням фінансової і податкової звітності, незаконним використанням податкових пільг, несвоєчасною сплатою податків, завищенням витрат виробництва тощо. Ухилення від сплати податків є суттєвою загрозою для фінансової безпеки України, оскільки держава недоотримує значні кошти, яких передусім не вистачає на фінансування соціальних програм. Масове ухилення від сплати податків у нашій країні можна пояснити надмірним фіскальним характером податкової системи, недосконалістю законодавчої бази, низькою податковою культурою в суспільстві, неналежним вико-

нанням своїх функцій частиною працівників державної податкової адміністрації України, корумпованістю певних державних службовців тощо [1].

Зниженню впливу асигнувань до тіньової економіки, рівень якої в Україні вже сягнув надкритичного рівня (35—40 відсотків ВВП), сприятиме зниження розмірів ухилення від податків. Характеристики тіньової економіки зазнають змін, коли в державі буде перевищений показник критичної маси такої економіки. Вона перестане бути окремим елементом, натомість перетвориться на органічну складову процесу відтворення. В цій ситуації, звісно, потрібно, щоб держава своєчасно і потужно втрутилася в господарські процеси, насамперед, аби припинити "олігархізацію" вітчизняної економіки, боротися проти відмивання "брудних" грошей та не допустити, щоб бюджетні кошти (особливо в разі незаконного відшкодування ПДВ) використовувалися за нецільовим призначенням. Оскільки ці деструктивні явища становлять усе більшу загрозу фінансовій безпеці України, боротися з такими процесами, притаманними тіньовій економіці, варто з використанням досвіду інших держав. Серед серйозних негативних факторів, які послаблюють фінансову безпеку України, — корупція влади та бізнесу. Західні експерти, беручи до уваги розміри корупції в нашій країні, включають її в десятку найбільш корумпованих держав світу. Фахівці вважають, що найпоширенішими джерелами, з яких живиться українська корупція, виступають: 1) система, за якої діє прямий підкуп посадових осіб і політичних діячів; 2) практика, що дозволяє переводити кошти державних підприємств "дочірнім" структурам, які створили родичі керівників державних структур; 3) можливість списувати комерційним структурам борги перед державними підприємствами й організаціями; 4) кредити, які отримують підприємницькі структури під гарантії держави та які через фіктивне банкрутство не повертаються.

Війна сильно вплинула на роботу фінансової системи. За оцінками національних та міжнародних експертних організацій, втрати ВВП України у 2022 році через військову агресію Російської Федерації (країни-агресора) можуть скласти від 30% до 50%. Розвиток малих підприємств і збереження державних підприємств промисловості та сільського господарства, з власною виробничою базою, зокрема на не окупованих і неворожих територіях, є основою запобігання руйнуванню економіки в умовах воєнного часу та реагування до конкретних загроз для фінансової системи. Враховуючи чинники фіскальної сфери та податкової політики, що впливають на забезпечення фінансової безпеки, слід виділити такі заходи гарантування фінансової безпеки в умовах воєнного стану:

1) систематичне бюджетне фінансування ключових галузей національної оборони за рахунок простих, але стабільних правових механізмів оподаткування державних і приватних підприємств;

2) проведення стабільної грошово-кредитної політики;

3) забезпечення правової основи для систематичного стягнення податку на доходи населення;

4) забезпечення прозорості фінансової звітності банків і небанківських організацій тощо [5].

Одночасно органам влади, насамперед, на місцевому рівні доцільно проаналізувати фінансово-економічну ситуацію з метою пошуку прийнятних в умовах воєнного стану внутрішніх резервів нарощування податкових доходів. Такими можуть стати:

— інвентаризація майнових об'єктів, які перебувають у власності приватних осіб, з наступним застосуванням заходів впливу щодо виконання ними обов'язку по сплаті податку на майно (донедавна він формував близько 12,5% усіх податкових надходжень місцевих бюджетів);

— посилення співпраці з контролюючими органами з метою забезпечення отримання в автоматичному режимі актуальної інформації про всіх платників податків до місцевих бюджетів, а не тільки про юридичних осіб, як це передбачено чинними нормативними документами;

— забезпечення максимальної прозорості процесу формування та використання місцевих бюджетів задля надання місцевим власникам бізнесу додаткової мотивації виконувати податкові зобов'язання, незважаючи на можливість отримання податкових пільг, а також створювати нові робочі місця й детінізувати процес оплати праці;

— долучення до процесу розташування на власній території суб'єктів господарювання, переміщених із небезпечних зон, шляхом надання їм найбільшого сприяння щодо використання місцевих ресурсів (земельних ділянок, виробничих приміщень тощо) [2].

Щоб швидко відновити економічне зростання, забезпечити його у середньостроковій перспективі та реалізувати європейський курс України, варто сформувати збалансовану фіскальну та бюджетну політику, підвищити ефективність витрачання фінансів та результативність керівництва справами у сфері податків та митниці. Крім того, суттєвою необхідністю є досягнення співпраці між підприємствами та країнами й поліпшення інвестиційного середовища, яке б ґрунтувалося на соціальних та екологічних факторах. Для економічного відновлення потрібне фінансування, можливе у вигляді комерційних позик від комерційних банків або залучення капіталу завдяки розвинутим українським ринкам капіталу.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, на основі вище наведеного можна дійти висновку, що здобута політична стабільність у державі стане серйозною основою, на яку спиратиметься фінансова безпека України. Усвідомлюючи, що політика й економіка взаємозалежні, варто зважати, що останнім часом в Україні політичний фактор переважає над економічним, що чинить негативний вплив на дії інвесторів як усередині країни, так і зовнішніх. Неможливо сподіватися на стабільне економічне зростання та підвищення рівня життя населення, доки в Україні відсутня політична стабільність. Саме в цьому втілюються державні кроки, метою яких є забезпечення необхідної фінансової безпеки країни.

Щоб швидко відновити економічне зростання, забезпечити його у середньостроковій перспективі та ре-

лізувати європейський курс України, варто сформувати збалансовану фінансову та бюджетну політику, підвищити ефективність витрачання фінансів та результативність керівництва справами у сфері податків та митниці. Крім того, суттєвою необхідністю є досягнення співпраці між підприємствами та країнами й поліпшення інвестиційного середовища, яке б ґрунтувалося на соціальних та екологічних факторах. Для економічного відновлення потрібне фінансування, можливе у вигляді комерційних позик від комерційних банків або залучення коштів завдяки розвинутому українським ринкам капіталу. За умови нинішніх різновекторних впливів і випробувань на створення системи фінансової безпеки потрібно спрямувати спільні зусилля країни та державних інститутів, а отже — України й органів державної влади.

Література:

1. Бабаєв В.М., Торкатюк В.І. Основні напрямки забезпечення фінансової безпеки України. Управління фінансово-економічною безпекою: інформаційно-аналітичне забезпечення та конкурентна розвідка: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Ялта (АР Крим), 30 вересня — 6 жовтня 2013 р. Ялта (АР Крим). С. 22—23.
2. Бак Н.А. Податкові реалії формування фінансової безпеки територіальних громад в Україні. Інституційний репозитарій відкритого доступу представників Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. 2022. URL: [https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5035/%d0%91%d0%b0%d0%ba\\_%d1%82%d0%b5%d0%b7%d0%b8\\_%d0%97%d0%a3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5035/%d0%91%d0%b0%d0%ba_%d1%82%d0%b5%d0%b7%d0%b8_%d0%97%d0%a3.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
3. Баранецька О.В. Фіскальна безпека держави: концептуальні засади та шляхи забезпечення: дис. ... канд. ек. наук: спец. 21.04.01 "Економічна безпека держави". Тернопіль, 2014. 233 с.
4. Барановський О.І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення): монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. 759 с.
5. Войтенко К.Ю., Гбур З.В. Фінансова безпека в умовах воєнного стану. Теоретичні та практичні дослідження в галузі гуманітарних і природничих наук: матеріали науково-практичної конференції. Матеріали науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 24—25 лютого 2023 р.). Одеса: Видавництво "Молодий вчений", 2023. С. 69—72.
6. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 309 с.
7. Коваленко В.В., Мацедонська Н.В. Сутність фінансової безпеки домогосподарств та напрямки її забезпечення. Економічний простір. 2021. № 167. С. 111—114.
8. 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>.
9. Сухоруков А.І. Проблеми фінансової безпеки України: монографія. Київ: НІМБП, 2004. 117.

10. Шлемко В.Т., Бінко І.Ф. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення: монографія. К.: НІСД, 1997. 144 с.

References:

1. Babaiev, V.M. and Torkatiuk, V.I. (2013), "The main areas of ensuring financial security of Ukraine", *Upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu: informatsiino-analitychne zabezpechennia ta konkurentna rozvidka, materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Management of financial and economic security: information and analytical support and competitive intelligence, materials of the international science and practice conference]*, Yalta (AR Krym), Ukraine, pp. 22—23.
2. Bak, N.A. (2022), "Tax realities of the formation of financial security of territorial communities in Ukraine", *Institutional open access repository of representatives of Yuri Fedkovich Chernivtsi National University*, available at: [https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5035/%d0%91%d0%b0%d0%b0%d1%82%d0%b5%d0%b7%d0%b8\\_%d0%97%d0%a3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5035/%d0%91%d0%b0%d0%b0%d1%82%d0%b5%d0%b7%d0%b8_%d0%97%d0%a3.pdf?sequence=1&isAllowed=y). (Accessed 24 October 2023).
3. Baranetska, O.V. (2014), "Fiscal security of the state: conceptual foundations and ways of ensuring", *Abstract of Ph.D. dissertation, Economic security of the state, Ternopil National University of Economics, Ternopil, Ukraine*.
4. Baranovskyi, O.I. (2004), *Finansova bezpeka v Ukraini (metodolohiia otsinky ta mekhanizmy zabezpechennia) [Financial security in Ukraine (assessment methodology and mechanisms of provision)]*, Kyiv National Trade and Economic University, Kyiv, Ukraine.
5. Voitenko, K. Iu., Hbur, Z. V. (2023), "Financial security under martial law" *Teoretychni ta praktychni doslidzhennia v haluzi humanitarnykh i pryrodnychykh nauk, materialy naukovo-praktychnoi konferentsii [Theoretical and practical research in the field of humanities and natural sciences: materials of a scientific and practical conference, materials of the scientific and practical conference]*, Zaporizhzhia, Ukraine, pp. 69—72.
6. Iermoshenko, M.M. (2001), *Finansova bezpeka derzhavy: natsionalni interesy, realni zahrozy, stratehiia zabezpechennia [Financial security of the state: national interests, real threats, security strategy]*, Kyiv, Ukraine.
7. Kovalenko, V.V. and Matsedonska, N.V. (2021), "The essence of household financial security and directions for its provision", *Ekonomichniy prostir*, vol. 167, pp. 111—114.
8. 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 24 October 2023).
9. Sukhorukov, A.I. (2004), *Problemy finansovoi bezpeky Ukrainy [Problems of financial security of Ukraine]*, NIMBP, Kyiv, Ukraine.
10. Shlemko, V.T. and Binko, I.F. (1997), *Ekonomichna bezpeka Ukrainy: sutnist i napriamky zabezpechennia [Economic security of Ukraine: essence and directions of provision]*, Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 09.11.2023 р.*

УДК 336.7

V. V. Khvist,  
аспірант кафедри фінансів та цифрової економіки,  
Державний університет "Житомирська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0491-4136>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.159

## РОЗВИТОК ПІДХОДІВ ДО ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ ФІНАНСОВОГО РИНКУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

V. Khvist,  
Postgraduate student of the Department of Finance and Digital Economy  
State University "Zhytomyr Politechnika"

### DEVELOPMENT OF APPROACHES TO INCREASING THE ROLE OF THE FINANCIAL MARKET IN ENSURING INVESTMENT SECURITY OF THE STATE

**Метою статті є дослідження потенційних можливостей фінансового ринку щодо посилення національної інвестиційної безпеки шляхом перерозподілу акумульованих у державі ресурсів від амортизаційних відрахувань. У ході дослідження встановлено, що зростання капіталізації фінансового ринку сприяє активізації інвестиційних процесів та покращує рівень інвестиційної безпеки. Встановлено, що в Україні не повністю реалізований потенціал такого джерела фінансування капітальних інвестицій як амортизація. Амортизаційні відрахування можуть бути джерелом фінансування інвестиційної діяльності підприємств у випадку, коли ними завчасно створено фонд відновлення з метою цільового використання коштів. Існуючі підходи щодо накопичення амортизаційних відрахувань зводяться до відкриття окремого рахунку у банку, що обмежує підприємства у пошуку більш ефективних інструментів накопичення коштів. Запропоновано забезпечити суб'єктам господарювання можливість вибору ефективних інструментів зберігання накопичених амортизаційних відрахувань шляхом їх вкладання у надійні інструменти фінансового ринку до моменту їх цільового використання. Узагальнено практику регулювання структури активів та вимоги до напрямів інвестування інституційних інвесторів та сформовано перелік найбільш надійних активів для інвестування амортизаційних відрахувань суб'єктів господарювання. На мікрорівні внесені пропозиції щодо розширення переліку активів для інвестування амортизаційних відрахувань дозволяють обрати оптимальний актив з позиції ліквідності та доходності. На макрорівні трансформація амортизаційних відрахувань суб'єктів господарювання в інструменти фінансового ринку дозволить активізувати інвестиційні процеси та підвищити рівень інвестиційної безпеки країни.**

**The purpose of the article is to study the potential opportunities of the financial market to strengthen national investment security through the redistribution of resources accumulated in the state from depreciation deductions. In the course of the study, it was established that the growth of capitalization of the financial market contributes to the activation of investment processes and improves the level of investment security. It has been established that the potential of such a source of capital investment financing as depreciation is not fully realized in Ukraine. Existing studies prove that depreciation practically does not perform the function of updating fixed assets, since the amounts of accrued depreciation, which are returned as part of the company's revenue, are used to replenish current assets. Depreciation deductions can be a source of financing investment activities of enterprises in the event that they have established a recovery fund in advance for the purpose of targeted use of funds. Existing approaches to the accumulation of depreciation deductions are reduced to opening a separate bank account, which limits enterprises in the search for more effective tools for accumulating funds. It is proposed to provide business entities with the opportunity to choose effective storage tools for accumulated depreciation deductions by investing them in reliable financial market instruments until the moment of their intended use. The practice of regulating the structure of assets and requirements for investment directions of institutional investors has been summarized, and a list of the most reliable assets for investing depreciation deductions of economic entities has been formed. At the micro level, proposals made to expand the list of assets for investing depreciation deductions will allow choosing the optimal asset from the standpoint**

*of liquidity and profitability. At the macro level, the transformation of depreciation deductions of economic entities into financial market instruments will enable investment processes to be activated and the level of investment security of the country to be increased.*

*Ключові слова: інвестиційна безпека, фінансовий ринок, цінні папери, амортизація, інвестиції, цінні папери.  
Key words: investment security, financial market, securities, depreciation, investment, securities.*

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

Останні роки розвиток вітчизняної економіки відбувається в турбулентних умовах. Поширення світової пандемії у 2019—2020 рр. призвело до скорочення світового ВВП у цей період. Не винятком стала й Україна. Покращення показників економічного розвитку за підсумками 2019 р. у 2020 р. змінились запровадженням декількох хвиль жорстких обмежень ділової активності, що призвело до скорочення ВВП України на 4 %. А вже на початку 2022 р. почалось повномасштабне вторгнення російських військ на територію України, яке супроводжується руйнуваннями цілих міст, знищенням інфраструктури, людськими втратами. За підсумками 2022 р. падіння ВВП фахівці НБУ оцінюють у 29,1 %. В таких умовах (у всіх ділових контрактах війну відносять до форс-мажорних обставин) очевидним є скорочення інвестицій та погіршення показників інвестиційної безпеки. Україна продовжує свою боротьбу за збереження територіальної цілісності та суверенітету, а сучасна економіка має стати потужною підтримкою армії. За прогнозами різних експертів (МВФ, Світовий банк, НБУ) зростання ВВП України у 2023 р. можливе на рівні 2 % — 3,5 % — 4,9% у порівнянні з попереднім роком. Однак війна триває, високі ризики втрат погіршують інвестиційний клімат та відлякують іноземних інвесторів. Тому варто орієнтуватись, в першу чергу, на джерела інвестицій в середині країни. За підвищення ефективності функціонування фінансовий ринок може розширити умови для формування інвестиційного потенціалу та відіграти вагомий роль у забезпеченні інвестиційної безпеки.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні та практичні аспекти функціонування та розвитку фінансового ринку розглядалися як у зарубіжній, так і у вітчизняній економічній науці, зокрема такими вченими, як Д. Кейнс, А. Маршалл, Ф. Хайєк, А. Сміт, Й. Шумпетер, М. Фрідмен, Г. Марковіц, Д. Стігліц, Д. Тобін, В. Шарп, Л. Алексеєнко, В. Базилевич, З. Васильченко, Ю. Коваленко, І. Лютий, Т. Майорова, В. Міщенко, О. Мозговий, А. Мороз, С. Науменкова, В. Опарін, М. Савлук, Н. Шелудько, І. Школьник та інші, як Питанням сутності та забезпечення інвестиційної безпеки присвячені праці С. Пирожкова, А. Сухорукова, В. Кириленко, В. Шлемко, І. Бінько, О. Барановського, В. Губенко, С. Мошенського, А. Мещерякова, М. Крупки та багатьох інших.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження потенційних можливостей фінансового ринку щодо посилення національної інвестиційної безпеки шляхом перерозподілу акумульованих у державі ресурсів від амортизаційних відрахувань.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Питання сутності поняття "фінансовий ринок" ґрунтовно розглядалося в працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. В цілому, трактування зводяться до двох основних підходів: як сукупності інститутів або як системи економічних відносин. За першого підходу фінансовий ринок визначають як систему інститутів, з яких він складається (учасники ринку — емітенти, інвестори, посередники; біржі та позабіржові організатори торгівлі; інфраструктура ринку — депозитарії, реєстратори, розрахунково-клірингові організації та інші установи). Другий підхід трактує фінансовий ринок як систему економічних відносин з формування, розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів [12, с. 78].

Сутність та призначення фінансового ринку найкраще розкривається у функціях, які він виконує. Найбільш загальні функції фінансового ринку виділяє В.М. Суторміна, до яких відносить: 1) перетворення заощаджень на інвестиції; 2) забезпечення економічного зростання через нагромадження капіталу; 3) перелив фінансових ресурсів з одних галузей економіки в інші; 4) перерозподіл фінансових ресурсів між регіонами; 5) переміщення фінансових фондів між різними країнами [19, с. 429]. Серед важливих функцій фінансового ринку інші дослідники також виділяють функції ціноутворення, забезпечення ліквідності, розподілу та передачі ризиків; диверсифікації ризиків [20], [4].

Безперечно основною функцією фінансових ринків є трансформація заощаджень у інвестиції, вона відіграє ключову роль в активізації інвестиційних процесів та забезпеченні інвестиційної безпеки. За умови ефективного функціонування фінансових посередників та високої довіри до них населення та бізнесу, заощадження не тільки накопичуються на рахунках власників, а й прямують через систему фінансових посередників до найбільш ефективних інвестиційних об'єктів. При цьому, фінансові посередники беруть на себе задачі з оцінки ризиків та дохідності, управління ліквідністю, аналізу кредитоспроможності потенційних позичальників, диверсифікації вкладень. Зокрема, не маючи спеціальної освіти чи навичок у сфері оцінки інвестиційних проєктів пересічний громадянин, довіряючи свої кошти фінансовому посереднику, отримує бажану дохідність

та гарантії повернення коштів (діяльність фінансових посередників регулюється). Те ж саме відбувається у випадку невеликого підприємства, у структурі якого немає фінансового відділу. Таким чином, розвиток та зростання капіталізації фінансового ринку сприяє активізації інвестиційних процесів та покращує рівень інвестиційної безпеки.

Такої ж думки дотримується С.З. Мошенський, який у своїй праці зазначає, що: "Фінансовий ринок став важливою складовою забезпечення інвестиційної безпеки, що визначають його функції, які полягають в акумуляції заощаджень та перетворенні їх на інвестиції, забезпеченні способів управління ризиками, наданні учасникам ринку достовірної інформації про можливі інвестиції, контроль і моніторинг інвестиційного процесу" [12, с. 79].

Вплив розвитку фінансового ринку на економічну безпеку почали досліджувати ще на початку 1970-х рр. у США. Зокрема, у той час було створено Раду з міжнародної економічної політики, у Меморандумі від 19.01.1971 р. якої було зазначено, що економічна безпека залежить від загального стану фінансових ринків, а також стану міжнародної торгівлі, інвестицій, платіжного балансу [3]. Пізніше, у 2000 р. аналітики МВФ Б. Ананд і А. Галетович зазначили, що є вже достатньо доказів, що розвиток ринку цінних паперів не тільки має кореляції з економічним зростанням, а є причиною цього зростання [1, с. 3].

Вітчизняний науковець О. І. Барановський у своїй праці зазначає: "Інвестиційна безпека безпосередньо пов'язана з безпекою фондового ринку. Зростаюча увага до вивчення сучасного стану та проблем формування вітчизняного фондового ринку зумовлена тим, що саме він за певних умов є дієвим засобом перерозподілу інвестиційних потоків, залучення в національну економіку додаткових внутрішніх фінансових ресурсів, іноземних інвестицій, а також інтеграції України у світогосподарський комплекс" [6, с. 203].

Доречно також згадати дослідження Дж. Кейнса, який стверджував, що саме інвестиції, а не заощадження ведуть до зміни доходу, що сприяє розширенню виробництва. Вчений сформулював правило, яке отримало назву "інвестиційний мультиплікатор": будь-який новий приріст інвестицій автоматично забезпечує приріст сукупних доходів, що в них частка заощаджень зростає переважаючими темпами стосовно частки, котра споживається, а отже, забезпечується основа майбутніх інвестицій. Зв'язок між приростом інвестицій і приростом обсягу національного доходу існує як визначене економічно доцільне співвідношення, що називається ефектом мультиплікатора. Сам мультиплікатор ( $k$ ) — це числовий коефіцієнт, що показує розміри зростання національного виробництва при збільшенні обсягу інвестицій, дохід збільшується на суму, котра в  $k$  разів перевищує приріст інвестицій [5, с. 58—59].

Крім того, за оцінками фахівців Світового банку і Міжнародної фінансової корпорації, за підвищення приватних інвестицій в країнах, що розвиваються, на 1% до ВВП, за інших рівних умов, збільшується середньорічний темп зростання економіки на 0,71% [2].

Ряд науковців звертають увагу на роль рівня капіталізації фінансового ринку. Дослідники В. Кириленко та В. Чернобаєв зазначають, що безпека фондового ринку

залежить від рівня його капіталізації, що безпосередньо відображається на рівні інвестиційної безпеки [10, с. 71].

Таку думку підтримує й С. Мошенський, який стверджує, що нагромадження капіталу можна розглядати як найважливішу умову економічного підйому і виходу з кризи, оскільки від динаміки й обсягів нагромадження будуть залежати як ступінь інвестиційної активності, так і темпи відновлення основного капіталу [12, с. 26].

Очевидно, що зростання обсягів внутрішніх та зовнішніх інвестицій у процесі перерозподілу через фінансовий ринок потрапляють у реальний сектор економіки, що стимулює розширене відтворення. В контексті забезпечення інвестиційної безпеки необхідно створювати сприятливі умови для залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій. Водночас, в умовах війни нарощувати зовнішні інвестиції практично не можливо, оскільки високі ризики відлякують іноземних інвесторів.

Власюк О.С. вважає основним джерелом розвитку економіки внутрішні інвестиції. Хоча іноземні інвестиції сприяють модернізації виробництва і забезпечують динамічність розвитку окремих підприємств і галузей, ні одній країні не вдалося забезпечити економічне зростання за рахунок самих лише іноземних інвестицій [8, с. 5—6]. Схожі погляди розкриває у своїй праці й С. Мошенський, який зазначає, що: "Обмеженість та неефективне використання внутрішніх інвестиційних ресурсів, високий рівень тінізації економіки, зволікання з реструктуризацією вітчизняного економічного комплексу, недостатнє використання світового досвіду та сучасних тенденцій розвитку інвестиційних процесів відчутно зменшує рівень інвестиційної безпеки" [12, с. 40].

Безперечно, заощадження домогосподарств відіграють ключову роль у суспільному відтворенні, оскільки вони формують основне джерело коштів на фінансовому ринку. Однак тимчасово вільні кошти суб'єктів господарювання теж є потенційним джерелом інвестицій. Як зазначає Т. Майорова, процес перетворення заощаджень різних суб'єктів господарювання на інвестиції майже аналогічний: кошти підприємств вивільняються з процесів виробництва і споживання, акумулюються, а потім вкладаються в інструменти фінансового ринку [11, с. 251].

На сьогодні, на нашу думку, в Україні не повністю реалізований потенціал такого джерела фінансування капітальних інвестицій як амортизація, яке формується в результаті перенесення вартості основних фондів на вартість продукту та в сукупності утворює амортизаційний фонд.

Концепція амортизаційної політики визначає економічну та податкову роль амортизації. Зокрема, економічна роль амортизації полягає у фактичному відшкодуванні діючих основних фондів; відповідні амортизаційні відрахування (економічна амортизація) відображають реальне знецінення основного капіталу в процесі виробництва та надання послуг і відносяться на витрати діяльності суб'єктів господарювання. А податкова роль амортизації полягає у фінансовому відшкодуванні основного капіталу за рахунок зменшення оподаткованого прибутку на суму амортизаційних відрахувань (податкова амортизація) та одержання податкової знижки [22].

Однак у попередніх дослідженнях ми дійшли висновку що амортизація як джерело відтворення основних засобів практично не виконує свою функцію, тобто



суми нарахованої амортизації, які повертаються у складі виручки на підприємство і в подальшому формують балансовий прибуток, практично не сприяють відновленню основних засобів, а використовуються на поповнення оборотних активів [23, ст. 204].

Схожі висновки за результатами дослідження отримала Т. Майорова, яка зазначає, що амортизаційна політика впродовж багатьох років залишається найслабкішою ланкою економічної політики держави, оскільки сформована амортизаційна система не виконує своїх головних функцій — не створює зацікавленості підприємств в оновленні основних фондів, упровадженні наукових розробок і новітніх технологій у виробництво [11, с. 118].

Крім того, дослідниця зауважує амортизаційні відрахування можуть бути джерелом фінансування інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання, але лише в тому разі, коли ними завчасно створено фонд відновлення з метою цільового використання коштів, що нагромаджуються у ньому, зокрема відтворення основних засобів. Фонд відновлення — це джерело формування інвестиційних ресурсів для відтворення і поліпшення первинного ресурсу основних засобів. Також автор зазначає, що для створення фонду відтворення підприємству треба відкрити в установі банку спеціальний розрахунковий рахунок, кошти на якому нагромаджуватимуться з подальшим цільовим призначенням у розвиток підприємницької справи [11, с. 120].

Деякі вчені пропонують накопичення амортизаційних відрахувань розміщувати на депозитних банківських рахунках під визначений відсоток для уникнення їх знецінення [9, 24].

Схожу ідею підтримує Д. Трачова, яка пропонує зберігати кошти, призначені на інвестиційні цілі, в тому числі і амортизаційні відрахування в 100% часткою, на індивідуальному для кожного підприємства, спеціалізованому інвестиційному рахунку в банку. Спеціалізований банківський інвестиційний рахунок являє собою тимчасово вільні амортизаційні відрахування підприємств, державних компенсацій, виплачуваних у рамках названої програми і процентного доходу [21, с. 98].

В науковій літературі зустрічається також думка щодо необхідності використання інструментів державної підтримки накопичення амортизаційних відрахувань у вигляді реальних грошових коштів на депозитних або спеціальних рахунках у банках. Зокрема, пропонується накопичення коштів на цілі відтворення організації проводити із застосуванням підвищеної депозитної ставки, яка повинна складатися із ставки, що застосовується комерційним банком і державної субсидії в розмірі ставки рефінансування; при цьому накопичені амортизаційні відрахування повинні бути використані на інвестиційні цілі [18, с. 82].

На нашу думку всі перераховані пропозиції доречні та сприятимуть цільовому використанню амортизаційних відрахувань, однак мають окремі недоліки. Зокрема, застосування підвищеної депозитної ставки до інвестиційних рахунків підприємств, на яких зберігаються амортизаційні відрахування, потребує додаткових бюджетних коштів, адже дослідники пропонують підвищення ставки в частині державної субсидії в розмірі ставки рефінансування. В умовах війни, наразі, держава не може дозволити собі збільшувати видатки на інші цілі, крім оборони.

Крім того, всі пропозиції щодо накопичення амортизаційних відрахувань, в кращому, випадку зводяться до відкриття депозитного рахунку у банку, що обмежує підприємства у пошуку більш ефективних інструментів накопичення коштів.

На нашу думку, необхідно забезпечити суб'єктам господарювання можливість вибору ефективних інструментів зберігання накопичених амортизаційних відрахувань до моменту їх цільового використання — на оновлення та придбання основних фондів.

На сучасному фінансовому ринку представлено багато фінансових інструментів, які відрізняються за рівнем ризику та доходності (депозити, акції, державні облигації, корпоративні облигації, інші цінні папери, віртуальні активи тощо). Однак не всі перелічені фінансові інструменти гарантують повернення коштів при високій нормі доходності. Зокрема, віртуальні активи за короткий період можуть подвоїти чи навіть потроїти суму вкладених коштів, однак висока волатильність на ринках віртуальних активів може призвести й до значного їх знецінення за короткий період часу.

Тому, розробляючи нові підходи до амортизаційної політики, держава має забезпечити не тільки цільове використання накопичених амортизаційних відрахувань, а й визначити надійні інструменти фінансового ринку для їх зберігання до моменту їх цільового використання.

Подібна практика реалізації регуляторної функції держави вже існує у регулюванні діяльності основних фінансових посередників: комерційних банків, страхових компаній, інститутів спільного інвестування, пенсійних фондів. Зокрема, НБУ регламентує перелік активів банків за ступенем ризику в Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні, а Положення НБУ "Про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями" №351 встановлює перелік прийнятеного забезпечення та коефіцієнти ліквідності забезпечення, які враховують при розрахунку розміру кредитного ризику [14].

"Положення про обов'язкові критерії і нормативи достатності капіталу та платоспроможності, ліквідності, прибутковості, якості активів та ризиковості операцій страховика" № 850 визначає вимоги до якості, безпечності, прибутковості, ліквідності та диверсифікованості активів, яких повинен дотримуватися страховик при розміщенні коштів страхових резервів [17]. "Положення про склад та структуру активів інституту спільного інвестування" № 1753 визначає перелік, вимоги до якості та структури активів, в які можуть інвестувати кошти клієнтів інституту спільного інвестування. При цьому більш надійні та безпечні інструменти для інвестування встановлені регулятором для ІСІ диверсифікованого типу [16].

Напрями інвестування пенсійних активів теж регламентуються, зокрема "Положення про вимоги до осіб, що здійснюють професійну діяльність з управління активами інституційних інвесторів (діяльність з управління активами), щодо складу та структури активів недержавних пенсійних фондів, якими вони управляють" № 582 визначає склад активів пенсійних фондів, а також пенсійні активи у цінних паперах та вимоги до останніх [15].

Проаналізовані нормативно-правові акти встановлюють обмеження щодо напрямів інвестування інституційних інвесторів, адже вони розпоряджаються не власни-

ми коштами, а залученими від клієнтів. Тому держава, для забезпечення захисту страхових резервів, пенсійних активів та інвестицій індивідуальних інвесторів має створити безпечний механізм інвестування. Кожен з проаналізованих документів визначає перелік найбільш надійних інструментів для інвестицій та вимоги до цих інструментів.

Узагальнюючи практику регулювання структури активів та вимоги до напрямів інвестування інституційних інвесторів [13, 14, 15, 16, 17] можна узагальнити найбільш надійні активи для інвестування амортизаційних відрахувань:

- 1) грошові кошти на окремому рахунку;
- 2) кошти, розміщені на строкових депозитних рахунках в банках, які мають кредитний рейтинг не нижче ніж АА за національною рейтинговою шкалою;
- 3) кошти, розміщені на строкових депозитних рахунках в банках в іноземній валюті, які мають кредитний рейтинг не нижче ніж АА за національною рейтинговою шкалою;
- 4) кошти, розміщені на строкових депозитних рахунках в банках в банківських металах, які мають кредитний рейтинг не нижче ніж АА за національною рейтинговою шкалою;
- 5) ощадні (депозитні) сертифікати банку, який має кредитний рейтинг не нижче ніж АА за національною рейтинговою шкалою;
- 6) цінних паперів, погашення та отримання доходу за якими гарантовано Кабінетом Міністрів України, Радою міністрів Автономної Республіки Крим, місцевими радами відповідно до законодавства;
- 7) іпотечні облігації, емітентом яких є Державна іпотечна установа;
- 8) цінні папери, емітовані центральними органами виконавчої влади країн, які мають кредитний рейтинг за міжнародною шкалою, не нижчий, ніж рівень "АА-" за класифікацією рейтингового агентства "Standard&Poor's" або рейтингового агентства "Fitch Ratings" /рівень "Аа3" за класифікацією рейтингового агентства "Moody's Investors Service";
- 9) облігації міжнародних фінансових організацій, які на умовах, визначених своїм установчим актом, та/або відповідно до міжнародного договору України здійснюють емісію облігацій на території України;
- 10) облігацій українських емітентів, кредитний рейтинг яких відповідає інвестиційному рівню за Національною рейтинговою шкалою, визначеною законодавством України, або які відповідно до норм законодавства допущені до торгів на регульованому фондовому ринку, що відповідає вимогам, установленим Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку;
- 11) облігацій іноземних емітентів, кредитний рейтинг яких відповідає інвестиційному рівню за Міжнародною шкалою.

Запропонований перелік активів для інвестування амортизаційних відрахувань дозволить суб'єктам господарювання обрати оптимальний варіант для накопичення інвестиційного капіталу залежно від поточних потреб та не обмежує варіанти накопичення лише депозитним рахунком.

Зокрема, якщо підприємство планує найближчим часом використати кошти на оновлення чи придбання основних засобів, то в такому випадку недоцільно нако-

пичувати амортизаційні відрахування на строковому депозиті, адже кошти можна буде використати лише після закінчення терміну депозитного договору, натомість ліквідні кошти на окремому рахунку чи ОВДП (мають високу ліквідність на вторинному ринку) забезпечать необхідну ліквідність для здійснення капітальних інвестицій.

Крім того, альтернативні варіанти для накопичення амортизаційних відрахувань дають можливість обрати кращу дохідність. Зокрема, якщо порівнювати середні процентні ставки за депозитами банків для бізнесу з процентними виплатами за ОВДП, то процентні виплати за ОВДП є вищими. Також варто зазначити, що виплати за ОВДП гарантовані державою, а, отже, мають вищу надійність, ніж депозити банків для юридичних осіб.

З позиції держави, трансформація амортизаційних відрахувань суб'єктів господарювання в інструменти фінансового ринку дозволить не тільки накопичувати фінансові ресурси для оновлення основних засобів, а й активізувати інвестиційні процеси та підвищити рівень інвестиційної безпеки країни.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У проведеному дослідженні обґрунтовано потенційні можливості фінансового ринку щодо посилення національної інвестиційної безпеки шляхом перерозподілу акумульованих у державі ресурсів від амортизаційних відрахувань. Встановлено, що розвиток та зростання капіталізації фінансового ринку сприяє активізації інвестиційних процесів та покращує рівень інвестиційної безпеки. Для забезпечення інвестиційної безпеки необхідно створювати сприятливі умови для залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій, однак, в умовах війни, можливості нарощення зовнішніх інвестицій обмежені. Встановлено, що в Україні не повністю реалізований потенціал такого джерела фінансування капітальних інвестицій як амортизація. Численні дослідження доводять, що амортизація, як джерело відтворення основних засобів, практично не виконує свою функцію, тобто суми нарахованої амортизації, які повертаються у складі виручки на підприємство і формують прибуток, практично не сприяють відновленню основних засобів, а використовуються на поповнення оборотних активів. Водночас, амортизаційні відрахування можуть бути джерелом фінансування інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання, але в тому разі, коли ними одночасно створено фонд відновлення з метою цільового використання коштів, що у ньому нагромаджуються. В економічній літературі пропозиції щодо накопичення амортизаційних відрахувань зводяться до відкриття окремого поточного чи депозитного рахунку у банку, що обмежує підприємства у пошуку більш ефективних інструментів накопичення коштів. Запропоновано забезпечити суб'єктам господарювання можливість вибору ефективних інструментів зберігання накопичених амортизаційних відрахувань шляхом їх вкладання у надійні інструменти фінансового ринку до моменту їх цільового використання. Подібна практика визначення регуляторами надійних інструментів для інвестування активів інституційних інвесторів (банків, недержавних пенсійних фондів, страхових компаній, ІСІ) в Україні вже є. Узагальнено практику

регулювання структури активів та вимоги до напрямів інвестування інституційних інвесторів та сформовано перелік найбільш надійних активів для інвестування амортизаційних відрахувань суб'єктів господарювання. На мікрорівні внесені пропозиції щодо розширення переліку активів для інвестування амортизаційних відрахувань дозволять обрати оптимальний актив з позиції ліквідності та доходності. На макрорівні трансформація амортизаційних відрахувань суб'єктів господарювання в інструменти фінансового ринку дозволить не тільки накопичувати фінансові ресурси для оновлення основних засобів, а й активізувати інвестиційні процеси та підвищити рівень інвестиційної безпеки країни. Подальші дослідження варто присвятити уточненню критеріїв, яким мають відповідати інструменти фінансового ринку для інвестування амортизаційних відрахувань.

Література:

- Anand B., Galetovic A. Investment Banking and Security Market Development: Does Finance Follow Industry. IMF Working paper WP/01/90/ — 2000 ([www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2001/wp0190/pdf](http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2001/wp0190/pdf)). — Р. 3.
- Bouton, L. Trends in Private Investments in Developing Countries. Statistics for 1970-1998: Discussion Paper, June 2000 / Lawrence Bouton, Mariusz A. Sumlinski ; International Finance Corporation. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/13986/multi0page.pdf>
- Memorandum Establishing the Council on International Economic Policy URL: <https://www.presidency.ucsb.edu/documents/memorandum-establishing-the-council-international-economic-policy>
- Stiglitz J. Financial Systems for Eastern Europe's Emerging Democracies. San Francisco: ICS press, 1993. 87 p.
- Активізація інвестиційного процесу в Україні: колективна монографія / [Т.В. Майорова, М.І. Диба, С.В. Онишко та ін.]; за наук. ред. М.І. Диби, Т.В. Майорової. К.: с. 58—59.
- Барановський О.І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення): Монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. 759 с.
- Барановський О.І., Мороз М.О. Інвестиційна складова фінансової безпеки. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2017. Вип. 1. С. 46—59. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd\\_2017\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2017_1_9)
- Власюк О.С. Передмова. Іноземні інвестиції та національний капітал: парадигма взаємодії: Зб. наук. статей / під ред. Я.А. Жаліла. К.: Сатсанга, 2001. С. 3—7.
- Дугієнко Н.О., Колобердянко І.І. Економічна сутність амортизаційної політики та її основні складові в період глобалізації. Вісник Запорізького національного університету. 2009. № 1 (4). С. 122—130.
- Кириленко В.І., Чернобаєв В.В. Роль фондового ринку в системі інвестиційної безпеки. Вчені записки: Збірник наукових праць. М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київський національний економічний університет ім. В.Гетьмана"; відп. ред.. А.Ф. Павленко. 2012. Вип. 14. Ч. 1. С. 68—74.
- Майорова Т. В. Інвестиційний процес і фінансово-кредитні важелі його активізації в Україні: монографія. К.: КНЕУ, 2013. 332 с.
- Мошенський С. З. Фондовий ринок та інституційне інвестування в Україні: вплив на інвестиційну безпеку держави [Текст]: монографія / М-во освіти і науки України, Житомир. держ. технол. ун-т. Житомир: ЖДТУ, 2008. 436 с.
- Постанова Правління НБУ "Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні" № 368 від 28.08.2001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text>
- Постанова Правління НБУ "Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями" № 351 від 30.06.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text>
- Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку "Про затвердження Положення про вимоги до осіб, що здійснюють професійну діяльність з управління активами інституційних інвесторів (діяльність з управління активами), щодо складу та структури активів недержавних пенсійних фондів, якими вони управляють" № 582 від 26.04.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0787-12#Text>
- Розпорядження Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку "Про затвердження Положення про склад та структуру активів інституту спільного інвестування" № 1753 від 10.09.2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1689-13#Text>
- Розпорядження Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг "Про затвердження Положення про обов'язкові критерії і нормативи достатності капіталу та платоспроможності, ліквідності, прибутковості, якості активів та ризиковості операцій страховика" № 850 від 07.06.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0782-18#Text>
- Свиноус Н. Амортизація як джерело інвестиційних ресурсів сільськогосподарського підприємства. Інноваційна економіка, 2020. 0(7-8), 78—84.
- Суторміна В.М. Фінанси зарубіжних корпорацій: Підручник. К.: КНЕУ, 2004. 566 с.
- Теорія фінансів: Підручник / За ред. проф. В. М. Федосова, С. І. Юрія. К.: Центр учбової літератури, 2010. 576 с.
- Трачова Д.М. Державне регулювання процесу формування амортизаційної політики підприємства. Економіка і організація управління. 2016. № 2 (22). С. 92—100.
- Указ Президента України "Про Концепцію амортизаційної політики" 169/2001 від 7.03.2001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169/2001#Text>
- Хвіст В. Формування механізму амортизаційної політики підприємств у контексті посилення інвестиційної безпеки держави. Економіка, управління та адміністрування, 2023. 2 (104), 199—211. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-199-211](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-199-211)
- Швець Н. В. Амортизаційна політика підприємства: проблемні питання. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2016. № 6. С. 199—202.
- Шевченко О.М. Ефективне функціонування фондового ринку — важливий чинник становлення економіки інвестиційно-інноваційного типу. Національна еко-

номіка: пошук ефективних механізмів господарювання: Кол. моногр. / під ред. д.е.н., проф. В.П. Дубіщева. Полтава: ПолтНТУ, 2016. С. 98—131.

## References:

- Anand, B. and Galetovic, A. (2000), "Investment Banking and Security Market Development: Does Finance Follow Industry", IMF Working paper WP/01/90/, available at: [www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2001/wp0190/pdf](http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2001/wp0190/pdf) (Accessed 05 Nov 2023).
- Bouton, L. and Sumlinski, M. A. (2000), "Trends in Private Investments in Developing Countries. Statistics for 1970—1998", Discussion Paper, Lawrence Bouton, International Finance Corporation, available at: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/13986/multi0page.pdf> (Accessed 05 Nov 2023).
- Nixon, R. (1971), "Memorandum Establishing the Council on International Economic Policy", available at: <https://www.presidency.ucsb.edu/documents/memorandum-establishing-the-council-international-economic-policy> (Accessed 05 Nov 2023).
- Stiglitz, J. (1993), *Financial Systems for Eastern Europe's Emerging Democracies*, ICS press, San Francisco, USA.
- Majorova, T.V. Dyba, M.I. and Onyshko, S.V. *Aktyvizatsiia investytsijnoho protsesu v Ukraini* [Activation of the investment process in Ukraine], Kyiv, Ukraine, pp. 58—59.
- Baranovs'kyj, O.I. (2004), *Finansova bezpeka v Ukraini (metodolohiia otsinky ta mekhanizmy zabezpechennia* [Financial security in Ukraine (assessment methodology and security mechanisms)], Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.
- Baranovs'kyj, O.I. and Moroz, M.O. (2017), "Investment components of financial security", *Finansovo-kredytna diial'nist': problemy teorii ta praktyky*, vol. 1, pp. 46—59, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd\\_2017\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2017_1_9) (Accessed 05 Nov 2023).
- Vlasiuk, O.S. (2001), *Peredmovna. Inozemni investytsii ta natsional'nyj kapital: paradyhma vzaiemodii* [Preface. Foreign investment and national capital: a paradigm of interaction], Kyiv, Ukraine, pp. 3—7.
- Duhienko, N.O. and Koloberdianko, I.I. (2009), "The economic essence of depreciation policy and its main components in the period of globalization", *Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu*, vol. 1 (4), pp. 122—130.
- Kyrylenko, V.I. and Chernobaiev, V.V. (2012), "The role of the stock market in the investment security system", *Vcheni zapysky: Zbirnyk naukovykh prats'. M-vo osvity i nauky Ukrainy, DVNZ "Kyivs'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet im. V. Het'mana"*, vol. 14, no. 1, pp. 68—74.
- Majorova, T.V. (2013), *Investytsijnij protses i finansovo-kredytni vazheli joho aktyvizatsii v Ukraini* [The investment process and financial and credit levers of its activation in Ukraine], KNEU, Kyiv, Ukraine.
- Moshens'kyj, S.Z. (2008), *Fondovyj rynek ta instytutysijne investuvannia v Ukraini: vplyv na investytsijnu bezpeku derzhavy* [The stock market and institutional investment in Ukraine: impact on the state's investment security], ZhDTU, Zhytomyr, Ukraine.
- National Bank of Ukraine (2001), Resolution "On the approval of the Instruction on the procedure for regulating the activities of banks in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text> (Accessed 05 Nov 2023).
- National Bank of Ukraine (2016), Resolution "On the approval of the Regulation on the determination by banks of Ukraine of the amount of credit risk for active banking operations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#> (Accessed 05 Nov 2023).
- National Securities and Stock Market Commission (2012), Decision "On the approval of the Regulation on requirements for persons engaged in professional activity in asset management of institutional investors (asset management activity), regarding the composition and structure of assets of non-state pension funds that they manage", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0787-12#Text> (Accessed 05 Nov 2023).
- National Securities and Stock Market Commission (2013), Order "On the approval of the Regulation on the composition and structure of assets of the joint investment institute", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1689-13#Text> (Accessed 05 Nov 2023).
- National Commission for State Regulation of Financial Services Markets (2018), Order "On approval of the Regulation on mandatory criteria and standards of capital adequacy and solvency, liquidity, profitability, asset quality and riskiness of insurer operations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0782-18#Text> (Accessed 05 Nov 2023).
- Svynous, N. (2020), "Depreciation as a source of investment resources of an agricultural enterprise", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 7—8, pp. 78—84.
- Sutormina, V.M. (2004), *Finansy zarubiznykh korporatsij* [Finances of foreign corporations], KNEU, Kyiv, Ukraine.
- Fedosov, V.M. and Yurii, S.I. (2010), *Teoriia finansiv* [Theory of finance], Tsentru uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
- Trachova, D.M. (2016), "State regulation of formation process in enterprises depreciation policy", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 2 (22), pp. 92—100.
- President of Ukraine (2001), Decree "About the Concept of depreciation policy", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169/2001#Text> (Accessed 05 Nov 2023).
- Khvist, V. (2023), "Formation of the depreciation policy mechanism of enterprises in the context of strengthening the investment security of the state", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 2 (104), pp. 199—211. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-199-211](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-199-211)
- Shvets', N.V. (2016), "The depreciation policy of a company: critical questions", *Visnyk Skhidnoukrains'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, vol. 6, pp. 199—202.
- Shevchenko, O.M. (2016), "Effective functioning of the stock market is an important factor in the formation of an investment-innovative economy", *Natsional'na ekonomika: poshuk efektyvnykh mekhanizmv hospodariuvannia* [National economy: search for effective management mechanisms], PoltNTU, Poltava, Ukraine, pp. 98—131.

*Стаття надійшла до редакції 10.11.2023 р.*

Є. І. Стопченко,  
здобувач, Державний торговельно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0873-8486>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.166

# ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Е. Stopchenko,  
Postgraduate student, State University of Trade and Economics

## ORGANIZATIONAL FUNDAMENTALS OF THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF HOTEL ENTERPRISES

*Складні процеси воєнного стану та наслідки пандемічного впливу в Україні спонукають підприємства сфери послуг до впровадження інноваційних технологій в управлінський процес як чинників збереження їх господарської діяльності, клієнтської бази, персоналу та відновлення уповоєнений період. Метою статті є обґрунтування організаційних основ імплементації інноваційних технологій в підприємствах готельного бізнесу. Здійснення імплементації інноваційних технологій в управлінні підприємств готельного господарства згідно організаційної процедури забезпечує формування системного та комплексного механізму. Це дозволяє підтримувати взаємозв'язок між об'єктом та суб'єктом управління, забезпечувати структурно-логічну послідовність етапів управлінського циклу щодо зворотного впливу на споживача за результатами зберігання, аналізу і передачі цифрових даних про споживачів готельних послуг, застосовувати інтелектуальні інформаційні та інструментальні засоби для підтримки динамічності системи управління бізнес-процесами. Ця організаційна процедура імплементації інноваційних технологій в підприємствах готельного бізнесу передбачає послідовність визначення таких складових та їх наповнення: детермінанти → зовнішні та внутрішні фактори → мета і завдання → підходи → принципи та критерії цінності для суб'єкта бізнесу і споживачів → напрями → сфери → вибір технологій → критерії та показники ефективності → ідентифікація складових успішності бізнесу в рамках впровадження інноваційних технологій) і досягнення ефективності передбачених результатів. Нерівномірність розвитку та коливання динаміки впровадження інноваційних технологій суб'єктами готельного бізнесу України передбачає диференційовані підходи до їх впровадження. Тому врахування інноваційної спрямованості суб'єктів готельного господарства може дати можливість розробити напрями імплементації інноваційних технологій та передумови формування інноваційних стратегій відповідно до рівня інноваційної спрямованості.*

*Trends in the development of Ukraine's economy are characterized by complex processes of martial law and the consequences of the pandemic. This prompts enterprises in the service sector to introduce innovative technologies into the management process as factors of preserving their*

*economic activity, client base, personnel and recovery in the post-war period. The purpose of the article is to substantiate the organizational foundations of the implementation of innovative technologies in hotel business enterprises. The implementation of innovative technologies in the management of hotel enterprises in accordance with the organizational procedure ensures the formation of a systematic and complex mechanism. This makes it possible to maintain the relationship between the object and the subject of management, to ensure the structural and logical sequence of the stages of the management cycle regarding the negative impact on the consumer based on the results of storage, analysis and transmission of digital data about consumers of hotel services, to apply intelligent information and instrumental means for supporting the dynamism of the business process management system. This organizational procedure for the implementation of innovative technologies in hotel business enterprises involves the sequence of determining the following components and their content: determinants → external and internal factors → goals and objectives → approaches → principles and criteria of value for the business entity and consumers → directions → areas → technology selection → criteria and performance indicators → identification of components of business success within the framework of implementation of innovative technologies) and achieving the effectiveness of the predicted results. The unevenness of development and fluctuations in the dynamics of the introduction of innovative technologies by the subjects of the hotel business of Ukraine implies differentiated approaches to their implementation. Therefore, taking into account the innovative orientation of hotel industry entities can provide an opportunity to develop directions for the implementation of innovative technologies and the prerequisites for the formation of innovative strategies in accordance with the level of innovative orientation.*

*Ключові слова: інновації, готельний бізнес, управління, інноваційні технології, інноваційний продукт, цифровізація (діджиталізація), цифрова економіка, цифрові технології.*

*Key words: innovation, hotel business, management, innovative technologies, innovative product, digitization (digitalization), digital economy, digital technologies.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Тенденції розвитку економіки України характеризуються складними процесами воєнного стану та наслідків пандемічного впливу, що спонукає підприємства сфери послуг до впровадження інноваційних технологій в управлінський процес як чинників збереження їх господарської діяльності, клієнтської бази, персоналу та відновлення у повоєнний період. Готельний бізнес, як складова туристичної системи є прибутковим сегментом економічної діяльності сфери послуг, характеризується високим ступенем інтернаціоналізації капіталу, інноваційним характером бізнес-процесів, що дозволяє залучати інвестиції в реальний сектор економіки. Післявоєнне відновлення готельного бізнесу потребуватиме змін у структурі управління, інноваційній діяльності, якості надання послуг та професійних компетентностях персоналу. Саме тому для забезпечення ефективного функціонування вітчизняних підприємств готельного господарства виникає необхідність у науковому обґрунтуванні інноваційних технологій управління, які кореспондуються зі світовим досвідом та успішною практикою вітчизняних підприємств-лідерів.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

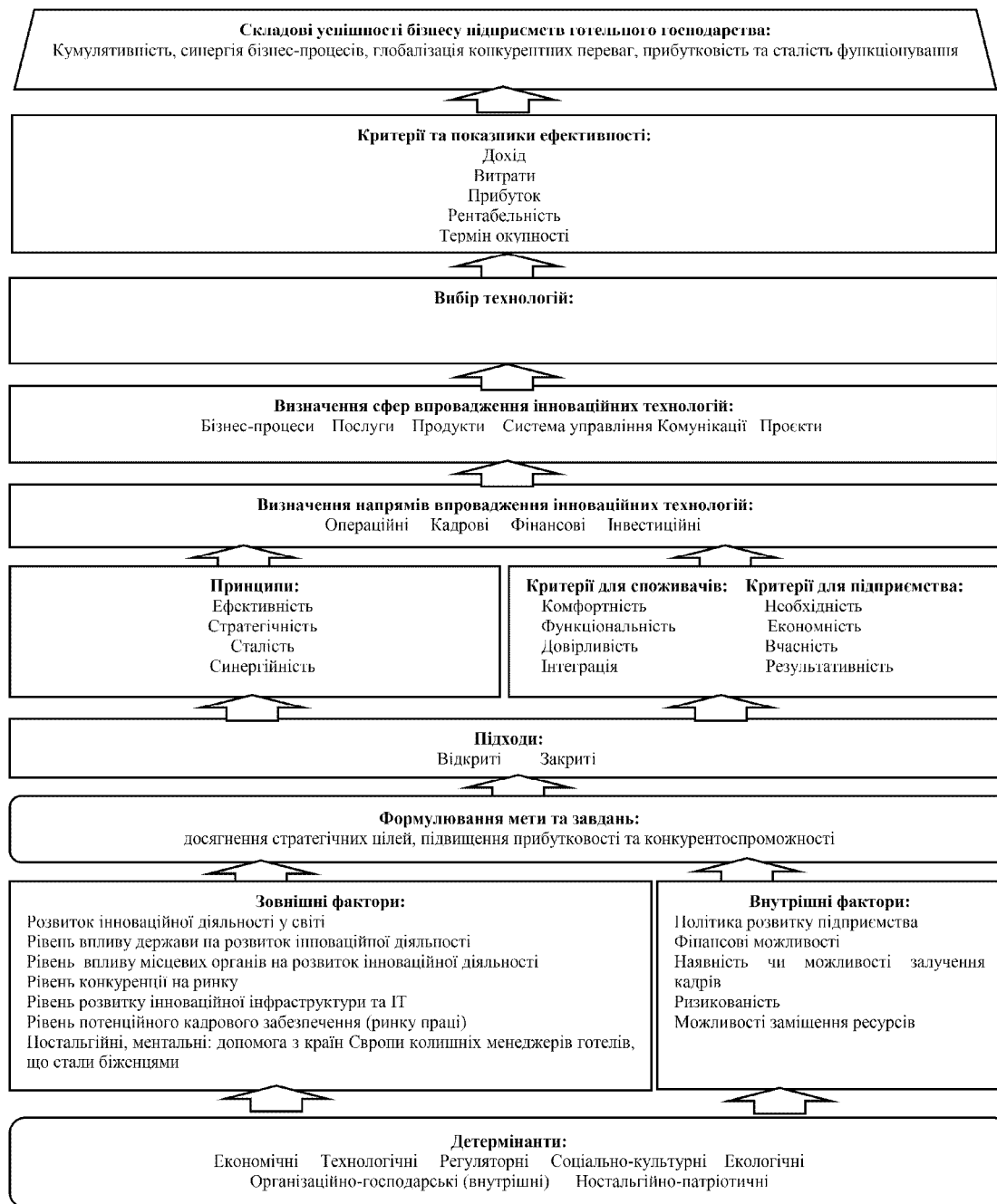
Дослідження інноваційних технологій управління підприємствами є в центрі уваги економічної науки. Специфіка розвитку інноваційних технологій в готельному бізнесі розглядається в роботах таких науковців, як А. Мазаракі, М. Бойко, М. Босовська, С. Кампо О., Носик, С. Мараїс, А. Охріменко, Д. Пауер, К. Хевін, О. Хитрова, С. Шутте та інших. Проте, зважаючи на динамічний розвиток технологій, врахування специфіки готельного бізнесу, змінного зовнішнього середовища існує потреба у системному та комплексному вивченні цієї проблематики.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування організаційних основ імплементації інноваційних технологій в управління готельними підприємствами.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Необхідність інноваційної діяльності та імплементації інноваційних технологій для суб'єктів готельного



**Рис. 1. Процедура імплементації інноваційних технологій підприємств готельного господарства**

Джерело: розроблено автором.

бізнесу продиктована суспільними та вимогами ринку, що сформовані різними групами детермінант: 1) економічними; 2) технологічними; 3) регуляторними; 4) соціально-культурними; 5) екологічними; 6) організаційно-господарськими (внутрішніми); 7) соціально-відповідальними (потреба допомоги готелям України, в яких працювали біженці у європейські країни).

Вважаємо, що процедура імплементації інноваційних технологій в управління підприємств готельного господарства передбачає наступну логічну послідовність: детермінанти → зовнішні та внутрішні фактори → мета і завдання → підходи → принципи та критерії цінності для суб'єкта бізнесу і споживачів → напрями → сфери → вибір технологій → критерії та показники ефективності →

ідентифікація складових успішності бізнесу в рамках впровадження інноваційних технологій. Відповідно до цієї послідовності побудуємо дослідження (рис. 1).

Враховуючи зазначене вище, факторами, що зумовлюють розвиток інноваційних технологій є: зовнішні (розвиток інноваційної діяльності у світі, рівні впливу державних та місцевих органів влади на розвиток інноваційної діяльності, конкуренція на ринку, розвиток інноваційної інфраструктури та ІТ, фактичне та потенційне кадрове забезпечення (ринку праці), ностальгійні, ментальні (допомога з країн Європи колишніх менеджерів готелів, що стали біженцями); внутрішні (корпоративна культура розвитку підприємства, фінансові можливості, кадровий потенціал, ри-



зикованість, можливості заміщення ресурсів).

Враховуючи стан середовища та процеси, що відбуваються в суб'єктах готельного господарства, можна сформулювати мету впровадження інноваційних технологій, яка узагальнено передбачає досягнення стратегічних цілей, підвищення прибутковості та конкурентоспроможності. Чітко сформульована мета стає орієнтиром для усіх рівнів управління підприємством готельного господарства.

Нова реальність, пов'язана із COVID-19, військовою агресією РФ проти України, пришвидшила і активізувала пошук нових форматів, методологій, принципів інноваційної діяльності. До останнього часу в суспільстві використовувався класичний підхід до інноваційної діяльності

— закриті інновації, що являють собою традиційну модель формування ідей, проведення досліджень, розробок на основі виключно внутрішніх ресурсів суб'єктів бізнесу. Наразі, під впливом суспільних процесів формується парадигма "Відкритих інновацій" (Open Innovation), обґрунтування та пропонування концепції якої здійснилось Г. Чесбро ще у 2003 р. (Chesbrough, H.W. (2003) [7], проте лише зараз яка стала досить актуальною. Згідно із цим вченням, відкриті інновації являють собою поєднання внутрішніх і зовнішніх ідей та шляхів виходу на ринок для просування і розвитку нових технологій. В наукових дослідженнях [9] при обґрунтуванні сутності відкритих інновацій вони протиставляються закритим, що здійснюються покладаючись виключно на власні ресурси і можливості. Основними чинниками, що сприяють необхідності переходу суб'єктів бізнесу до моделі відкритих інновацій є: 1) мобільність і доступність високоосвічених осіб і, відповідно, інтелектуального капіталу; 2) доступність венчурного капіталу та поява підприємницьких фірм і ліцензійних угод на різні види діяльності. За результатами моніторингу інноваційних технологій підприємствами готельного господарства України [1, 3] виявлено, що є значні проблеми через залученість лише внутрішнього середовища до їх реалізації.

Головними характеристиками відкритих інновацій є інноваційне підприємництво, інноваційні мережі, інноваційна співпраця і партнерство, інноваційні кластери та екосистеми [2, с. 106]. Отже, одними із ключових відмінних рис відкритих інновацій є пошук за межами суб'єкта бізнесу можливостей створення цінності для споживача та інтеграційні дії у інноваційний процес менеджменту суб'єкта бізнесу, аналітиків, дослідників, споживачів, постачальників та інших партнерів, зокрема й тих, хто запускає стартапи. При цьому необхідність та потреби впровадження та використання відкритих інновацій пов'язані із різними процесами, зокрема із відсутністю можливостей проводити власну інноваційну діяльність і дослідження. Ще однією причиною необхідності та можливостей впровадження відкритих інновацій є те, що в європейській країні як біженці виїхало багато менеджерів середнього та вищого рівня з готелів України, які працюють в європейських

**Таблиця 1. Переваги та недоліки відкритих інновацій у діяльності суб'єктів готельного бізнесу України**

Переваги	Недоліки
Зниження витрат на проведення досліджень та розробок	Можливість розкриття інформації, не призначеної для спільного використання
Доступ до інноваційних ідей	Наявність організаційної компетентності
Нові погляди, нові перспективи	Наявність необхідних інструментів (IT розробок)
Потенціал для покращення розвитку ефективності	Можливість для приймаючого суб'єкта бізнесу втратити свою конкурентну перевагу внаслідок виявлення інтелектуальної власності
Підключення споживачів на початку процесу розробки	Підвищена складність управління інноваціями та контролю впливу учасників на проект
Підвищення точності маркетингових досліджень та орієнтації на споживача	Зміна інноваційних стратегій виходу за межі суб'єкта бізнесу з метою максимізації віддачі зовнішніх інновацій
Потенціал синергізму між внутрішніми та зовнішніми інноваціями	Необхідність зміни психології тих, хто впроваджує та реалізує інновації
Потенціал для вірусного маркетингу	
Потенціал до публічно-приватного партнерства	
Впровадження контенту створеного споживачами	

Джерело: доопрацьовано на основі [9].

країнах та не втрачають зв'язки із готелями, де працювали.

Напрямами відкритих інновацій для підприємств готельного господарства можуть бути:

1. Пошук ідей для нових продуктів та вирішення проблем (фронт-енд), що реалізовується через:

- краудсорсинг;
- семінари зі споживачами, постачальниками, партнерами, дослідниками, що виступають у якості експертів;
- open-mindedness — суб'єкти бізнесу, що самі безпосередньо є ініціаторами інновацій.

2. Розроблення нових технологій та продуктів через:

- дослідження за контрактом, подібно до аутсорсингу;
- кооперація, тобто спільна робота над інноваціями;
- інтеграція зокрема через реалізацію стартапів.

3. Інтеграція замовника в інноваційний процес через:

- маркетингові дослідження;
- діяльність споживачів як постачальників ідей;
- відгуки споживачів.

Використання відкритих інновацій для підприємств готельного господарства є для них складовою стратегічного вибору і вони також сприяють мінімізації витрат на дослідження. Проте, використання відкритих інновацій може стосуватися також певних ризикових ситуацій, зокрема пов'язаних із промисловим шпигунством, втратою конкурентних переваг, розкриттям інформації, необхідністю підготовки стейкхолдерів до їх сприйняття, тощо. Відповідно в табл. 1 представлені переваги та недоліки відкритих інновацій.

Для підприємств готельного господарства України можна виокремити такі рівні відкритих інновацій:

1. Внутрішньоорганізаційні (Intracompany) — відкрита інноваційна діяльність всередині суб'єкта бізнесу, зазвичай при поєднанні зусиль декількох підрозділів.

2. Міжорганізаційні (Intercompany) — відкрита інноваційна діяльність між декількома суб'єктами бізнесу за типом корпоративного акселератора, тобто залучення в готелі стартапів.

**Таблиця 2. Види інноваційних технологій в діяльності міжнародних готелів**

Назва технології	Назва готельної мережі / готелю
Масштабне впровадження екологічних інноваційних технологій (моніторинг споживання ресурсів, безвідходні технології, екологічно чисті продукти)	Radisson, Hilton, Accor
Відкриття номеру за допомогою смартфона	Hilton, Starwood Hotels and Resorts
Smart thermostat / smart lighting – регулювання температури повітря в номері за допомогою мобільного телефону на відстані	Hilton, Accor
Роботи – електронні помічники	Marriott, Starwood, Hilton
«Розумні килими» – доведення гостя до його номеру	Starwood
«Розумні дзеркала» – використання дзеркала як екрана гаджета	Hilton
Віртуальний конс`єрж	Hilton, Accor
Світлочутливі сенсори, інтерактивні столи	Sheraton
Реєстрація в готелі за допомогою платформи Дія	Бурса, м. Київ

3. Інновації із залученням експертів — відкрита інноваційна діяльність із залученням експертів.

4. Публічно відкриті — відкрита інноваційна діяльність, що передбачає залучення будь-яких осіб за межами готелю.

Відповідно до сформованої мети та підходів до інноваційних технологій підприємств готельного бізнесу України варто використовувати такі принципи:

— ефективність, що передбачає перевищення результату над витратами на розроблення, впровадження, використання інноваційних технологій;

— стратегічність, враховуючи динамічність усіх сучасних процесів, інноваційні технології повинні впродовж певного часу бути актуальними, незастарівати;

— сталість — здатність витримувати негативні впливи та розвиватися;

— синергійність — підсилення за рахунок об'єднання знань, досвіду, компетентностей, цінностей та на основі цього продукування інновацій;

— децентралізований підхід до інноваційної діяльності стосується різних рівнів: підрозділів готелів, самих готелів в певних координованих структурах, на рівні ОТГ, регіонів та країни;

— використання знань, досвіду, компетентностей осіб за межами власного суб'єкта бізнесу — сприятиме розширенню поля можливого залучення інноваційних ідей, розроблення цих ідей та впровадження у практичну діяльність. Впровадження інноваційних технологій оцінюється споживачами через покращення та відчуття: зручностей, комфортності, функціональності розміщення в готелі та довірливості до цієї торгової марки. Для підприємства готельного господарства такими критеріями є: необхідність, економічність, вчасність, можливості інтеграції процесів, результативність. Основними напрямками впровадження інноваційних технологій є такі процеси: операційні, кадрові, маркетингові, інвестиційні, безпекові, управління враженнями гостей та подіями, ІТ. А сферами впровадження інноваційних технологій є: бізнес-процеси, послуги, продукти, система управління, комунікації, проекти. Виходячи зі специфіки функціонування готелю, його рівня комфорту, сегменту споживачів, переваг на ринку, вони визначаються із можливими інноваційними технологіями. В табл. 2 представлено окремі інноваційні технології, що наразі впроваджуються у провідних готелях світу.

Надважливими інноваційними технологіями для суб'єктів готельного господарства є програмне забезпечення, на рис. 2 представлена система інноваційного програмного забезпечення (ПЗ) підприємства готельного господарства.

Критеріями та показниками ефективності впровадження інноваційних технологій в першу чергу є обсяги діяльності, що відображаються через вартісний показник — дохід а також як похідний — прибуток. Проблема у визначенні обсягів витрат на інноваційні технології полягає у питанні визначення які саме витрати варто до них віднести. Це, в першу чергу безпосередньо витрати, що стосуються проектування, придбання, встановлення інноваційних технологій, витрати на персонал та на збут. В даному контексті варто звернути увагу на витрати на збут, зокрема які можуть стосуватися залучення інфлюенсерів — популярних осіб, що мають велику аудиторію підписників в соціальних мережах, які через власний контент та на власних ресурсах будуть популяризувати готель. Значення інфлюенсерів для бізнес-суб'єктів сприяє залученню нових споживачів та їх масштабування.

Відповідно до розглянутих KPI, можна сформулювати складові успішності бізнесу підприємств готельного господарства через впровадження інноваційних технологій. Кумулятивність або накопичення можливих результатів, оскільки "спрямованість готелю до інновацій не впливає прямо та позитивно на у короткостроковому періоді, однак це підтверджує його важливість для покращення роботи готелю в середньо— та довгостроковій перспективі" [8]. Іншою складовою успішності є синергія бізнес-процесів через підсилення результативності кожного інноваційного процесу за рахунок їх поєднання та покращення результатів.

В сучасному глобалізованому середовищі якраз наявність та реалізація інноваційних технологій безпосередньо впливає на формування значних конкурентних переваг. Причому варто враховувати й той факт, що "конкурентна поведінка на сучасному етапі все більше є синтезом конкуренції (як боротьби) та співробітництва" [4, с. 79], відтак зростає необхідність співпраці між готелями України з метою підвищення їх конкурентних позицій на світовому ринку. Щодо прибутковості, то за рахунок можливого скорочення витрат через впровадження інноваційних технологій та зростання обсягів надання послуг зростає ймовірність основної мети суб'єктів бізнесу — зростання прибутків. І ще в сучасному світі важливим є оптимальне використання обмежених ресурсів для формування споживчої цінності, тому проявляється необхідність врахування принципових засад концепції сталого розвитку.

Нині інноваційна трансформація займає пріоритетне місце серед інвестиційних пріоритетів діяльності ринкових суб'єктів в Україні (Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти, 2020). Це дозволяє зазначити, що інноваційні технології готельного бізнесу повинні розглядатися не тільки у контексті покращення бізнес-процесів, а і як чинники зміни організації, що дозволяє їй скористатися перевагами нових технологій [5]. Важливо зазначити, що імплементація інноваційних технологій у готельний бізнес послабила негативний вплив від Covid 19, через набуття нових функцій бізнес-

Напрями ПЗ	Спрямованість технологій	Операційні технології	Управління персоналом	Враження гостей	Управління доходами	Маркетинг готелю	Управління подіями та додатковими послугами	IT, безпека та управління інвестиціями
		ПЗ для прийому гостей ПЗ для ведення господарства (зокрема в часи COVID) ПЗ для опитування гостей ПЗ для конс'єржа ПЗ для бухгалтерії ПЗ управління майном ПЗ для управління малим готелем	ПЗ для співпраці персоналу ПЗ для залучення працівників	ПЗ для обміну повідомленнями між гостями і персоналом ПЗ для безконтактної реєстрації ПЗ для мобільного ключа ПЗ телебачення ПЗ гостинності ПЗ програм для гостей готелю ПЗ для планшетів в номерах	ПЗ додаткових продажів ПЗ для бізнес-аналітики ПЗ для аналізу ринку ПЗ управління доходами	ПЗ для бронювання ПЗ для цифрового маркетингу ПЗ для CRM і емейл-маркетингу ПЗ для чат-ботів ПЗ програм лояльності ПЗ для метапошуку і рекламних технологій ПЗ для управління репутацією ПЗ сайту	ПЗ для онлайн-платформ бронювання ПЗ для управління пропозиціями ПЗ для управління подіями ПЗ для управління груповими продажами ПЗ для мобільного замовлення та обслуговування номерів ПЗ для ресторану	ПЗ для кібербезпеки та запобігання шахрайству ПЗ для профілактичного о технічного обслуговування ПЗ для маркетплейсів і інтеграторів
		Cloudbeds, hotelkit, Hotel Effectiveness, ALICE, GuestRevu	K2 Black Pearl / DocsVision	ASSA ABLOY, Whistle, SuitePad, Monscierge, Duve, EasyWay	SiteMinder, OTA Insight, Ducto, Oaky i Pegasus	Revinate, Tripcase, SiteMinder, AskSuite, The Guestbook	Meeting Package, Event Temple, Proposals, Bbot i Oracle	Canary Technologies, Monscierge, SiteMinder i hotelkit

Рис. 2. Система інноваційного програмного забезпечення (ПЗ) підприємства готельного господарства

Джерело: доопрацьовано на основі [6, 8, 10].

**Таблиця 3. Функції бізнес-процесів, зумовлені застосуванням інноваційних технологій підприємств готельного господарства**

Функція	Базова характеристика
Стійкості	Визначає здатність витримувати несподівані потрясіння (Covid-19) завдяки формуванню нових аналогових каналів зв'язку зі споживачами
Прогностична	Дозволяє передбачувати та прогнозувати стан системи
Гнучкості	Визначає спроможність швидко адаптуватися і масштабувати бізнес у відповідь на зміни у конкуренції, можливостях розвитку ринків та економічного стану, що змінюється
Ефективності	Дозволяє використовувати цифрові ресурси, які створюють створюючи більшу цінність для клієнтів, співробітників та власників
Селективності	Обумовлює здатність генерувати інформацію про стан бізнесу та споживачів, що позитивно впливає на посилення конкурентоспроможності, ефективності та стійкості
Регулювання взаємовідносин	Регулює інтерактивні відносини із суб'єктами системи, є основою розроблення інноваційного формату взаємовідносин з партнерами (технології блокчейн)
Глобалізації	Обумовлює підвищення інтенсивності зв'язків між соціально-економічними системами
Адаптивна	Забезпечує швидке пристосування до вимог підприємницького середовища
Освітня	Позитивно впливає на прагнення до підвищення рівня кваліфікації, що якісно покращує людський капітал, підтримує соціальну стабільність, спонукає до саморозвитку
Інноваційна	Створює нові цінності для соціально-економічної системи
Стимулююча	Створення робочих місць нового типу
Цілевстановлення	Активізує цілі, формує їх зміст, розширює цілі управлінської діяльності, визначає специфічний для підприємств оптимум в альтернативах вибору пріоритетів розвитку
Комунікативна	Виступає засобом і предметом комунікацій, забезпечує обмін і взаємодію учасників комунікаційних процесів на основі цифрових платформ
Інтеграційна	Об'єднує суб'єкти системи для вирішення економічних та соціальних завдань

Джерело: систематизовано за [5].

процесами суб'єктами завдяки наскрізним цифровим технологіям збору, зберігання, обробки, пошуку, передачі та представлення даних, що створюють нові ринкові можливості та удосконалюють функції бізнес-процесів. У табл. 3 узагальнено функції бізнес-процесів, обумовлені застосуванням інноваційних технологій.

Узагальнена у табл. 3 система функцій відображає комплексний феномен інноваційних технологій як технологічних, організаційних, сервісних та інших операційних функціоналів. Наведені функції інноваційних технологій призводять до зміни основних конфігурацій параметрів готельного бізнесу, що насамперед виражається у трансформації змісту бізнес-процесів через набуття ними гнучкості, модульності, мобільності, динамізму в організації, структурі та взаємовідносинах зі стейкхолдерами. Це забезпечує нову траєкторію розвитку готельного бізнесу, але за умови вчасного застосування інноваційних технологій.

Відповідно можна сформувані переваги застосування інноваційних технологій у діяльності підприємств готельного господарства для розвитку як суб'єктів бізнесу, так і економіки України в цілому:

1. Маркетингові, що полягають у трансформуванні споживчого менталітету, через поширення віртуальної реальності та віртуальних подорожей, соціальних мереж, спрощенні зберігання інформації, зміні споживчих вподобань.

2. Економічні, що передбачають: операційну ефективність бізнесу та зниження витрат; інтеграцію інформаційної системи з налагодженням ефективного управління; функціонування у формі інструменту багатоціль-

ового призначення, зокрема це інструмент нівелювання ризиків збитковості діяльності, зниження собівартості надання послуг, підвищення обсягів реалізації тощо; удосконалення бізнес-моделей на основі мобільних додатків, індивідуального онлайн-підходу до споживача, персональної реклами; агрегацію і забезпечення доступу до інформації про діяльність підприємств готельного господарства, включаючи механізми багатопараметричного пошуку і зворотного зв'язку з учасниками взаємодії.

3. Інноваційні, що відображається у: створенні ними передумов для запровадження інновацій, нових продуктів та їх споживчих властивостей, споживчих цінностей, бізнес-процесів; внесенні змін у моделі бізнесу та взаємодії окремих суб'єктів між собою, які відбуваються з використанням цифрових технологій, що є як мірою рівня впровадження, так і драйвером інновацій.

4. Екологічні, які спроможні послабити надмірну експлуатацію природних і людських ресурсів, сприяти досягненню цілей сталого розвитку підприємств готельного господарства.

5. Сервісні, що стосується спрощення і покращення процесів обслуговування та взаємодії зі споживачами, встановлення контактів з потенційними споживачами (колаборація), моніторинг рівня задоволення попиту, масштабування бізнесу, прогнозування тенденцій розвитку підприємств готельного господарства, превентивне формування споживчого інтересу, ефективну дистрибуцію послуг.

6. Конфігураційні, йдеться про конфігураційне управління, яке на інформаційній платформі забезпечує оперативну конфігурацію управлінських рішень щодо максимального використання ресурсного потенціалу, посилення керованості через організаційні форми нових бізнес-процесів (віртуальні, smart, digital, що має важливе значення для підприємств готельного господарства, які продукують послуги з коротким життєвим циклом.

Управління інноваційними технологіями підприємств готельного господарства в умовах цифровізації передбачає, що його багатокритеріальну досконалість можливо оцінити за комплексом різних результатів та показників, що передбачає реалізацію організаційних заходів з консолідації зусиль суб'єктів, що можуть бути у ньому задіяні і забезпечують різні стани досконалості (ефективності) імплементації цифрових технологій (маркетингових, економічних, інноваційних, екологічних, сервісних, конфігураційних).

## ВИСНОВКИ

Організаційна процедура імплементації інноваційних технологій у управління підприємств готельного господарства забезпечує формування системного та комплексного механізму розгортання цифрової трансформації, що передбачає послідовність визначення складо-

вих імплементації та їх наповнення (детермінанти → зовнішні та внутрішні фактори → мета і завдання → підходи → принципи та критерії цінності для суб'єкта бізнесу і споживачів → напрями → сфери → вибір технологій → критерії та показники ефективності → ідентифікація складових успішності бізнесу в рамках впровадження інноваційних технологій) і досягнення ефективності запланованих результатів. При розробці організаційних основ імплементації інноваційних технологій в управлінні підприємств готельного господарства враховано нерівномірність розвитку та коливання динаміки впровадження інноваційних технологій суб'єктами готельного бізнесу України. Доведено, що це передбачає диференційовані підходи до їх впровадження через рівні відкритих інновацій (внутрішньоорганізаційні (Intracompany), міжорганізаційні (Intercompany) — відкрита інноваційна діяльність між декількома суб'єктами бізнесу за типом корпоративного акселератора, тобто залучення в готелі стартапів, інновації із залученням експертів — відкрита інноваційна діяльність із залученням експертів, публічно відкриті). Визначено комплексний феномен інноваційних технологій як технологічних, організаційних, сервісних та інших операційних функціоналів, які призводять до зміни основних конфігурацій параметрів готельного бізнесу, що насамперед виражається у трансформації змісту бізнес-процесів через набуття ними гнучкості, модульності, мобільності, динамізму в організації, структурі та взаємовідносинах зі стейкхолдерами. Це забезпечує нову траєкторію розвитку готельного бізнесу, але за умови врахування впливу цифровізації на готельний бізнес задля вчасного застосування інноваційних технологій в управлінні.

#### Література:

1. Мазаракі А. А., Бойко М. Г., Охріменко А. Г. Трансформації туристичної системи в умовах цифровізації. *Економіка України*. 2021. 70 (12). 3-21 <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.12.003>
2. Носик О. М. Відкриті інноваційні системи: головні характеристики і напрями інтернаціоналізації. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2016. Т. 24, вип. 6. С. 103—113. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumi\\_2016\\_24\\_6\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumi_2016_24_6_13).
3. Охріменко А. Г. Національна туристична система: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. — 592 с. <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/3fb6bbc22e957eac8cdde9fb1b0b7bb3.pdf>
4. Хитрова О. А. Особливості конкуренції в епоху глобалізації економічних відносин. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013, 12. С. 78—83. [http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2013/21.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2013/21.pdf)
5. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Аналітичне дослідження. Кер. проекту О. Пищуліна. Київ: Центр Разумкова, Видавництво "Заповіт", 2020. [https://razumkov.org.ua/article/2020\\_digitalization](https://razumkov.org.ua/article/2020_digitalization)
6. Campo S., Diaz A. M., Yague M. J. Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2014. Vol. 26 No. 8, pp. 1292—1311. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0373>
7. Chesbrough H. W. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press 2003. 222
8. Heavin, C., Power, D. J. Challenges for digital transformation-towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of Decision Systems*, 2018. 27 (1), 38—45. DOI: 10.1080/12460125.2018.1468697
9. Marais S. J., Schutte C. S. The development of open innovation models to assist the innovation process, Conference: SAIE 23, 2009. <http://surl.li/mkdzr>
10. Mattsson J. And Orfila-Sintes F. Hotel innovation and its effect on business performance, *International Journal of Tourism Research*, 2013, 16 (4).

#### References:

1. Mazaraki A. A., Boyko M. H. and Okhrimenko A. H. (2021), "Transformations of the tourist system in conditions of digitalization", *Ukraine economy*, Vol. 70 (12), pp. 3—21, available at: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.12.003>
2. Nosyk, O. M. (2016), "Open innovation systems: main characteristics and directions of internationalization", *Bulletin of Dnipropetrovsk University. Series: Management of innovations*, Vol. 24 (6), pp. 103—113, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumi\\_2016\\_24\\_6\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumi_2016_24_6_13) (Accessed 25 Oct 2023).
3. Okhrimenko, A. H. (2019), *Natsional'na turystychna systema [National tourism system]*, Kyivs'kyj natsional'nyj torhovel'no-ekonomichnyj universytet, Kyiv, Ukraine, available at: <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/3fb6bbc22e957eac8cdde9fb1b0b7bb3.pdf> (Accessed 25 Oct 2023).
4. Khitrova, O. A. (2013), "Features of competition in the era of globalization of economic relations", *Investments: practice and experience*, vol. 12, pp. 78—83, available at: [http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2013/21.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2013/21.pdf) (Accessed 25 Oct 2023).
5. Pyshchulin, O. (2020), *Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsial'ni determinanty. Analychne doslidzhennia [Digital economy: trends, risks and social determinants. Analytical research]*, Razumkov Center, Zapovit Publishing House, Kyiv, Ukraine.
6. Campo, S., Diaz, A. M. and Yague, M. J. (2014), "Hotel innovation and performance in times of crisis", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 26 (8), pp. 1292—1311. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0373>
7. Chesbrough, H. W. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, USA.
8. Heavin, C. and Power, D. J. (2018), "Challenges for digital transformation-towards a conceptual decision support guide for managers", *Journal of Decision Systems*, vol. 27 (1), pp. 38—45. DOI: 10.1080/12460125.2018.1468697
9. Marais, S. J. and Schutte, C. S. (2009), "The development of open innovation models to assist the innovation process", Conference: SAIE 23, Roodevallei, Gauteng, South Africa, available at: <http://surl.li/mkdzr> (Accessed 25 Oct 2023).
10. Mattsson, J. and Orfila-Sintes, F. (2013), "Hotel innovation and its effect on business performance", *International Journal of Tourism Research*, vol. 16 (4). *Стаття надійшла до редакції 01.11.2023 р.*

О. А. Ліндюк,  
д. держ. упр., доцент, Інститут державного управління  
та наукових досліджень з цивільного захисту  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4503-5912>

О. С. Твердохліб,  
д. держ. упр., професор, Інститут державного управління  
та наукових досліджень з цивільного захисту  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1502-2937>

С. П. Потеряйко,  
д. держ. упр., доцент, Інститут державного управління  
та наукових досліджень з цивільного захисту  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3787-0929>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.174

# ВНУТРІШНІЙ АУДИТ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

O. Lyndiuk,  
Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor,  
Institute of Public Administration and Research in Civil Protection  
O. Tverdokhlib,  
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,  
Institute of Public Administration and Research in Civil Protection  
S. Poteriaiko,  
Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor,  
Institute of Public Administration and Research in Civil Protection

## INTERNAL AUDIT IN THE SPHERE OF CIVIL PROTECTION UNDER MARTIAL LAW CONDITIONS

**Стійкість України в сукупності її державних систем від моменту запровадження воєнного стану забезпечувалася завдяки гуманітарній підтримці Механізму цивільного захисту ЄС, частиною якого нещодавно стала Єдина державна система цивільного захисту України. Надходження значної кількості ресурсів від держав-членів даного механізму до ДСНС спровокувало підвищення уваги до ефективності управління ними, їх розподілу, використання тощо. Ефективність використання цих ресурсів можливо оцінити та відслідкувати завдяки внутрішньому аудиту.**

**Метою статті є дослідження організаційно-методичних засад здійснення внутрішнього аудиту у сфері цивільного захисту в умовах воєнного стану та ідентифікація шляхів покращення державного управління у сфері внутрішнього аудиту за цих умов.**

**Авторським колективом розглянуто Єдину державну систему цивільного захисту України, її складові та функції. Проаналізовано переваги участі вітчизняної системи цивільного захисту у Механізмі цивільного захисту ЄС. Представлено поняття внутрішнього аудиту. Досліджено нормативно-правову регламентацію його проведення в умовах воєнного стану. Представлено та описано особливості державного управління у сфері внутрішнього аудиту в системі ДСНС протягом дії воєнного стану.**

**За результатами дослідження в статті запропоновано шляхи покращення державного управління у сфері внутрішнього аудиту в умовах воєнного стану в Україні.**

*The Ukraine's stability as a whole of its state systems since the introduction of martial law has been ensured thanks to the EU Civil Protection Mechanism's humanitarian support, of which the Ukraine's unified state system of civil protection recently became a part. The arrival of a significant amount of resources from the member states of this mechanism to The State Emergency Service of Ukraine has provoked increased attention to the efficiency of their management, distribution, use, etc. The effectiveness of these resources use can be evaluated and monitored through internal audit.*

*The purpose of the article is to study the organizational and methodological internal audit's foundations in the sphere of civil protection under martial law conditions and to identify to improve public administration's ways in the field of internal audit under these conditions.*

*The authors considered the Ukraine's unified state system of civil protection, her elements and functions. The advantages of the participation of the domestic civil protection system in the EU Civil Protection Mechanism are analyzed. The concept of internal audit is presented. The legal regulation of its implementation in the conditions of martial law has been studied. Internal audit is an activity that involves the study of the management system and internal control and is aimed at their improvement. Internal audit contributes to the prevention of illegal, inefficient and ineffective use of budget funds, the occurrence of errors or other deficiencies in the public sector institutions activities. The results of the internal audit are reflected in the report that contain professional judgment in the form of independent conclusions and recommendations.*

*The features of state managements mechanisms in the field of internal audit in the State Emergency Service system of Ukraine during martial law are presented and described. In the conditions of martial law, to public administration approaches in the field of internal audit in The State Emergency Service of Ukraine were changed, were stated the author's team. The internal audit's space underwent the most changes by making changes to the priority criteria.*

*Based on the research results, the ways to improve public administration in the field of internal audit in the conditions of martial law in Ukraine are proposes in the article.*

*Ключові слова: система управління, внутрішній аудит, механізми державного управління, ризик, управління ризиками, цивільний захист.*

*Key words: management system, internal audit, state management mechanisms, risk, risk management, civil protection.*

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

Від початку введення воєнного стану в Україні стійкість її систем забезпечувалася в тому числі завдяки гуманітарній підтримці Механізму цивільного захисту ЄС. Хоча Україна на момент повномасштабного вторгнення ще не була в його складі. 20 квітня 2023 року Україна приєдналася до даного Механізму і стала повноправною його учасницею. Завдяки взаємній співпраці держав-членів Механізму цивільного захисту ЄС вдається підтримати ті державні механізми цивільного захисту, які опинилися в епіцентрі лиха, надзвичайної ситуації чи воєнного конфлікту і тим самим сприяти їх стійкості та відновленню життєздатності. Яскравим прикладом цьому стала ситуація нашої держави. Україна отримувала продукти харчування, медикаменти та інші життєво важливі ресурси, зокрема електрогенератори зі стратегічних енергетичних резервів ЄС.

Асигнування ресурсів міжнародних партнерів вимагає підвищеної уваги до управління ними, їх розподілу, використання тощо. Ефективність використання всіх ресурсів системою Державної служби України з надзви-

чайних ситуацій (далі — ДСНС), які отримані від Механізму цивільного захисту ЄС можливо оцінити та відслідкувати завдяки внутрішньому аудиту. Крім того, внутрішній аудит спрямований на удосконалення системи управління з метою підвищення ефективності розподілу ресурсів та недопущення порушень, зловживань і інших протиправних дій з такою допомогою.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Загалом дослідження питань інтеграції вітчизняної системи цивільного захисту в європейський механізм цивільного захисту розпочалося із чіткого декларування на державному рівні євроінтеграційних векторів подальшого розвитку України, тобто із підписання 27 червня 2014 року Угоди між Україною та ЄС щодо співробітництва. Відтак, у статті Романенко Є. досліджено стан функціонування Єдиної державної системи цивільного захисту України, визначено необхідність і можливі шляхи реформування ДСНС і загалом системи цивільного захисту в контексті європейської інтеграції для посилення національної безпеки держави [1].

Автором Клочко А. досліджено трансформаційні процеси механізмів державного управління у сфері ци-



вільного захисту, зокрема у щодо запровадження системи управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру. Також, представлено особливості формування вітчизняної сучасної системи цивільного захисту, аналіз питань міжнародного співробітництва України з Європейським Союзом та іншими дотичними до питань цивільного захисту організаціями (ООН, НАТО тощо) [2].

Проте дане питання має надактуальний характер й нині і підтвердженням цьому є дослідження напрямів реформування цивільного захисту України на базі кращих практик ЄС як складової безпекового простору [3].

Від часу повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України акценти вітчизняних науковців змістилися в бік дослідження питань функціонування цивільного захисту в умовах воєнного стану [4]. Особлива увага прикута до безпеки освітнього процесу, що потребує формування в учасників освітнього процесу базових компетентностей з питань цивільного захисту при підготовці здобувачів вищої освіти за освітніми програмами в умовах воєнного часу [5].

Питаннями внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту займаються вітчизняні науковці Борець Л., Дуліна О., Зюман С., Кравченко Ю., Пушкарьова О., Чумакова І., Яковлева Т. тощо. У науковому доробку [6] внутрішній аудит в системі Державної служби України з надзвичайних ситуацій досліджено через призму публічного управління, з визначенням його ніши в системі державного фінансового аудиту. Функціонування внутрішнього аудиту в умовах воєнного стану здебільшого розглядається практиками [7], тому важливо дослідити внутрішній аудит у сфері цивільного захисту з окремою деталізацією особливостей його здійснення у період дії воєнного стану.

## МЕТА СТАТТІ

Мета статті — дослідження організаційно-методичних засад здійснення внутрішнього аудиту у сфері цивільного захисту в умовах воєнного стану та ідентифікація шляхів покращення державного управління у сфері внутрішнього аудиту за цих умов.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Цивільний захист — комплекс заходів, які реалізуються на території України в мирний час та в особливий період і спрямовані на захист населення, територій, навколишнього природного середовища, майна, матеріальних і культурних цінностей від надзвичайних ситуацій та інших небезпечних подій, запобігання виникненню таких ситуацій та подій, ліквідацію їх наслідків, надання допомоги постраждалим, здійснення державного нагляду (контролю) у сфері пожежної та техногенної безпеки [8]. Реалізується цивільний захист через Єдину державну систему цивільного захисту (далі — ЄДСЦЗ), яка складається з функціональних і територіальних підсистем та їх ланок.

Ключовими завданнями ЄДСЦЗ є забезпечення готовності всіх центральних органів виконавчої влади, підготовки до таких дій населення, вжиття заходів із запобігання, опрацювання даних про надзвичайні ситуації та створення за результатами їх аналізу прогнозів, захист населення в тому числі шляхом вчасного його

інформування, безпосереднє проведення пошукових і рятувальних робіт тощо.

До зазначених завдань ЄДСЦЗ після введення в дію воєнного стану додалися ще й завдання у відбудовний період, а саме:

- проведення цільової мобілізації для ліквідації наслідків ведення воєнних дій та надзвичайних ситуацій;
- ліквідація наслідків воєнних дій у населених пунктах та на територіях, що зазнали впливу засобів ураження;

- вжиття заходів для відновлення об'єктів критичної інфраструктури сфери життєзабезпечення населення;

- визначення населених пунктів та районів, що потребують проведення гуманітарного розмінування, маркування небезпечних ділянок, проведення очищення (розмінування) територій;

- залучення до ліквідації наслідків ведення воєнних дій та надзвичайних ситуацій міжнародної допомоги [8].

Крім того, важливим проривом у сфері цивільного захисту стало прийняття України 20 квітня 2023 року до складу держав-учасниць Механізму цивільного захисту ЄС — ініціативи, через яку українцям надійшли тисячі тонн гуманітарної допомоги під час повномасштабної війни, розв'язаної РФ. Україна стала 36 державно-учасницею зазначеного механізму.

Механізм цивільного захисту Європейського союзу був створений у жовтні 2001 року Європейською Комісією. Механізм спрямований на зміцнення співпраці між країнами ЄС і державами-учасницями з питань цивільного захисту для покращення запобігання, готовності та реагування на надзвичайні ситуації. Коли надзвичайна ситуація переважає можливості реагування країни Європи та за її межами, вона може звернутися за допомогою через сформований Механізм цивільного захисту ЄС. Комісія є координатором з реагування на надзвичайні ситуації в усьому світі, беручи на себе принаймні 75% транспортних та/або операційних витрат на розгортання допомоги.

В Україні безпосереднє керівництво ЄДСЦЗ здійснює Державна служба України з надзвичайних ситуацій (далі — ДСНС). Від початку воєнного стану ДСНС отримує гуманітарну допомогу від рятувальних служб з усього світу. І, в першу чергу, це технічна підтримка всіх підрозділів ДСНС для оперативного та якісного, а головне — безпечного реагування на нові виклики сучасності. Зазначене вимагає підвищення ефективності розподілу та використання ресурсів, які надаються як гуманітарна допомога і базуються на прийнятих управлінських рішеннях публічними управлінцями. Оцінити такі рішення можливо за допомогою внутрішнього аудиту, який проводиться підрозділом внутрішнього аудиту ДСНС.

Внутрішній аудит — це діяльність, спрямована на удосконалення системи управління, внутрішнього контролю, запобігання фактам незаконного, неефективного та нерезультативного використання бюджетних коштів, виникненню помилок чи інших недоліків у діяльності розпорядника бюджетних коштів і підприємств, установ та організацій, що належать до сфери його управління, та яка передбачає надання незалежних висновків і рекомендацій [9].

Організаційна незалежність внутрішнього аудиту в системі ДСНС забезпечується підпорядкуванням підрозділу внутрішнього аудиту безпосередньо Голові ДСНС. Делегування повноважень щодо виконання функцій з цивільного захисту публічним управлінцям на чолі підрозділів, установ, організацій тощо, які підпорядковуються ДСНС, вимагає впевненості Голови ДСНС в тому, що ці функції виконуються належним чином. Зрозуміти стан справ за окремими напрямками діяльності можливо завдяки звітам з внутрішнього аудиту, практика якого була значно обмежена від початку війни, адже першочерговими стали питання фізичної безпеки працівників і осіб начальницького складу ДСНС.

Працівники підрозділів внутрішнього аудиту звернулися до Міністерства фінансів України, як головного нормотворця і методолога з питань внутрішнього аудиту, за роз'ясненням як саме проводити внутрішні аудити в період воєнного стану. У відповідь Міністерство фінансів України в листі від 20.03.2022 № 33020-07-5/6432 надало наступну інформацію. Листом трактується нормативно-правове підґрунтя для проведення дистанційних (камеральних) внутрішніх аудитів, а точніше зазначено, що не встановлено обмежень щодо проведення такого аудиту. Зазначено, що керівник підрозділу внутрішнього аудиту має сам встановити внутрішніми нормативно-правовими актами порядок проведення дистанційного або камерального внутрішнього аудиту враховуючи особливості діяльності відповідного державного органу, враховуючи можливість доступу до документів, інформації та баз даних, необхідних для проведення таких аудитів. Якщо до працівників підрозділів внутрішнього аудиту звертаються за консультаційною підтримкою, то необхідно вжити додаткових заходів для нейтралізації негативного впливу і забезпечення їх незалежності і об'єктивності.

На практиці у реалізації дистанційних (камеральних) внутрішніх аудитів значну роль відіграв набутий підрозділами внутрішнього аудиту досвід роботи під час пандемії. Тому в більшості таких підрозділів уже була налагоджена дистанційна робота та комунікація із суб'єктами простору аудиту. Посилилася роль наявних засобів зв'язку та мережі Інтернет, яка сприяла використанню публічної інформації, розміщеної на офіційних сайтах та базах даних. В даному випадку, важливим завданням стало посилення захисту каналів комунікації та кібербезпеки з метою унеможливлення витоків важливої службової інформації і потрапляння її до третіх сторін.

Зрозуміло, що дистанційні (камеральні) внутрішні аудити повинні передбачати обов'язково офлайн взаємодію для виконання аудиторською групою процедур, які дадуть можливість сформуванню професійне судження щодо окремих питань, які підлягають перевірці та дібрати бракуючі аудиторські докази для підтвердження чи спростування гіпотез.

ДСНС було практично впроваджено зазначені роз'яснення Міністерства фінансів України і внутрішні аудити практично безперервно проводилися з 2022 року та завдяки аудиторським рекомендаціям сприяли підвищенню управління в системі ДСНС, зокрема й питанням отримання, розміщення, розподілу та використання гуманітарної допомоги. Реалізувати це вдалося підроз-

ділу внутрішнього аудиту ДСНС завдяки оптимізації процесів внутрішніх аудитів, внесення змін до планів, щодо консультаційної підтримки, то ДСНС вдалося вийти на новий рівень. Надання допомоги установам системи ДСНС спрямоване на досягнення ними поставлених цілей за допомогою системного, упорядкованого підходу до оцінки і підвищення ефективності процесів управління ризиками, контролю і системи управління. Щодо виконання цієї функції, як приклад, можна зазначити консультаційну роботу в напрямку надання роз'яснень застосування законодавчих норм щодо окремих видів виплат, укладання договорів, порядків обліку робочого часу в умовах воєнного стану, впровадження нових інформаційних та логістичної системи тощо.

В умовах воєнного стану були змінені підходи до державного управління у сфері внутрішнього аудиту в системі ДСНС. Значних змін зазнав простір аудиту, тобто об'єкти внутрішнього аудиту шляхом внесення змін до критеріїв пріоритетності. Завдяки цим змінам було реалізовано більш важливі внутрішні аудити для країни: аудити процесів отримання гуманітарної допомоги, ефективності організації та розвитку єдиної державної системи цивільного захисту та забезпечення діяльності щодо захисту населення та територій від надзвичайних ситуацій, а також управління майном в умовах воєнного стану та пріоритетності виконання завдань.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, в сучасних у сфері цивільного захисту були змінені механізми державного управління у сфері внутрішнього аудиту та методичні підходи до проведення таких аудитів. Варто також відмітити, що в умовах воєнного стану роль і відповідальність підрозділів внутрішнього аудиту тільки зростає, оскільки лабільне зовнішнє середовище вимагає адекватних змін у внутрішніх процесах організації. Це вимагає від аудиторів удосконалення їх професійної компетентності, адже, з метою надання рекомендацій, які є високопрофесійним судженням з питань управлінських процесів вони мають бути обізнані у питаннях щодо яких проводять аудит.

Зазначене дає можливість зробити висновок щодо шляхів покращення державного управління у сфері внутрішнього аудиту в умовах воєнного стану в Україні, а саме:

- формування нових правил і алгоритмів діяльності на базі антикризового управління підрозділами ДСНС;
- застосування системності при аналізі ситуацій та прийнятті управлінських рішень;
- завчасна підготовка плану дій на випадок надзвичайної ситуації для окремої місцевості зі своєчасним його уточненням при нагальній необхідності;
- посилення управління ризиками через забезпечення безперебійної оцінки ризиків та вжиття відповідних заходів щодо мінімізації можливої шкоди (збитків) від цих ризиків;
- забезпечення здатності спеціально створених організаційно-технічних, інформаційних та інших систем до умов функціонування в особливий період;
- формування управлінцями усіх ланок загальної стійкості організації в умовах можливих викликів сьогодення;

— формування інформаційної та комунікаційної системи з метою прийняття рішень публічними управліннями вищого ієрархічного рівня управління в умовах володіння повною, актуальною, об'єктивною інформацією.

Таким чином, в умовах воєнного стану особливо нагальна потреба в проведенні якісних та своєчасних аудитів, результатами яких в кінцевому результаті є підвищення якості, ефективності, результативності та своєчасності прийняття управлінських рішень щодо реалізації нових процесів (проектів) або корегування тих, що ще реалізуються.

## Література:

1. Романенко Є. О. (2016). Концептуальні засади реформування державної служби України з надзвичайних ситуацій та її місце в системі органів внутрішніх справ. *Аспекти публічного управління*, 4 (3), 38—46.

2. Ключко А. М. Пріоритетні тенденції щодо реформування сфери цивільного захисту / Ключко А. М., Борисова Л. В., Загора О. В., Фещенко А. Б. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Сер.: Держ. управління. 2021. Вип. 2 (15). С. 376—384.

3. Демчук В. Реформування сфери цивільного захисту як складової безпекового простору в контексті європейської інтеграції України. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 1(13).

4. Клименко Н. (2022). Особливості забезпечення цивільного захисту в умовах воєнного стану. *Науковий вісник: Державне управління*, 2 (12), 218-233.

5. Кондель В. Формування базових компетентностей з цивільного захисту під час підготовки здобувачів вищої освіти в умовах воєнного стану. *Витоки педагогічної майстерності*. 2023. Випуск 31. URL: <http://sources.pnpu.edu.ua/article/view/283330>

6. Кравченко Ю., Ружанський, О. (2022). Внутрішній аудит системи Державної служби України з надзвичайних ситуацій як елемент публічного менеджменту. *Науковий вісник: Державне управління*, 1 (11), 260—275.

7. Касаткін С. (2022) Професія внутрішнього аудитора під час війни URL: <https://kpmg.com/ua/uk/blogs/home/posts/2022/07/profesiya-vnutrishnoho-audytora-pid-chas-viyny.html>

8. Кодекс цивільного захисту України: Закон України від 02.10.2012 № 5403-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>

9. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17?find=1&text=%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82#w1\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17?find=1&text=%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82#w1_1)

## References:

1. Romanenko, Ye. O. (2016), "Conceptual principles of reforming the state service of Ukraine in emergency situations and its place in the system of internal affairs bodies", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 4 (3), pp. 38—46.

2. Klochko, A. M., Borysova, L. V., Zakora, O. V. and Feshchenko, A. B. (2021), "Priority trends regarding reforming the sphere of civil protection", *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy*. Ser.: *Derzh. Upravlinnia*, vol. 2 (15), pp. 376—384.

3. Demchuk, V. (2023), "Reforming the field of civil protection as a component of the security space in the context of the European integration of Ukraine", *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, vol. 1 (13), pp. 102—122.

4. Klymenko, N. (2022), "Peculiarities of providing civil protection in conditions of martial law", *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, vol. 2 (12), pp. 218—233.

5. Kondel, V. (2023), "Formation of basic competences in civil protection during the training of students of higher education in the conditions of martial law", *Vytoky pedahohichnoi maisternosti*, [Online], vol. 31. available at: <http://sources.pnpu.edu.ua/article/view/283330> (Accessed 29 Oct 2023).

6. Kravchenko, Yu. and Ruzhanskyi, O. (2022), "Internal audit of the system of the State Emergency Service of Ukraine as an element of public management", *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, vol. 1 (11), pp. 260—275.

7. Kasatkin, S. (2022), "The profession of an internal auditor during the war", [Online], available at: <https://kpmg.com/ua/uk/blogs/home/posts/2022/07/profesiya-vnutrishnoho-audytora-pid-chas-viyny.html> (Accessed 29 Oct 2023).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), "Civil Protection Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (Accessed 29 Oct 2023).

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Budget Code of Ukraine", available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17?find=1&text=%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82#w1\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17?find=1&text=%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82#w1_1) (Accessed 29 Oct 2023).

*Стаття надійшла до редакції 31.10.2023 р.*

<https://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)

 viber: +38 050 3820663

*І. В. Драган,*

*д. держ. упр., старший науковий співробітник, старший науковий співробітник відділу методології сталого розвитку, Інститут демографії та проблем якості життя НАН України, м. Київ*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6906-5000>*

*Н. В. Дацій,*

*д. держ. упр., професор, професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0640-6426>*

*І. О. Драган,*

*д. держ. упр., професор, завідуючий кафедрою права та правоохоронної діяльності, публічного управління та адміністрування, Державний університет "Житомирська політехніка"*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5716-1273>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.179

# ВПЛИВ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НА РОЗВИТОК ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

*I. Dragan,*

*Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Senior research fellow, Department of Sustainable Development Methodology, Institute for demography and life quality problems of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv*

*N. Datsii,*

*Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,*

*Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University, Zhytomyr*

*I. Dragan,*

*Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Department of Law and Law Enforcement Activities, Zhytomyr Polytechnic State University*

## THE INFLUENCE OF THE FINANCIAL MECHANISM OF STATE REGULATION ON THE LEVEL OF HEALTH CARE DEVELOPMENT IN UKRAINE

**В статті приділено увагу важливості оцінки державної фінансової політики на рівень розвитку охорони здоров'я, яка під час війни набуває особливої значущості та актуальності. Проведений аналіз фінансового забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні дав змогу зробити висновки про неефективність існуючої галузі охорони здоров'я, основним джерелом фінансування якої є бюджети різних рівнів, про що свідчать показники її функціонування, які характеризуються низькою доступністю та якістю медичної допомоги, незадовільним станом здоров'я населення, скороченням тривалості життя та високої смертністю.**

**Доведено необхідність удосконалення фінансового забезпечення галузі охорони здоров'я та розширення позабюджетних джерел її фінансування за рахунок медичного страхування, коштів лікарняних кас, благодійних фондів, добровільних внесків юридичних осіб та фізичних осіб, коштів, одержаних за надання платних медичні послуги. Напрямок цих коштів забезпечить гарантований державою рівень та обсяг медичного обслуговування, а бюджетні кошти стануть основним джерелом фінансування цільових галузевих програм.**

**The article pays attention to the importance of assessing the state financial policy on the level of health care development, which during the war acquires special significance and relevance. The analysis of the financial support of the health care industry in Ukraine made it possible to draw conclusions about the inefficiency of the existing health care industry, the main source of funding of which is the budgets of various levels, as evidenced by the indicators of its functioning, which are characterized by low availability and quality of medical care, unsatisfactory the state of health of the population, shortening of life expectancy and high mortality.**

**The need to improve the financial support of the health care industry and expand extra-budgetary sources of its financing through medical insurance, funds from hospital funds, charitable funds, voluntary contributions of legal entities and individuals, and funds received for providing paid medical services has been proven. The direction of these funds will ensure the state-guaranteed level and volume of medical care, and budget funds will become the main source of financing targeted industry programs.**

**One of the ways to improve the efficiency of the health care industry in the country and an alternative source of financial support for the industry is the gradual introduction of the health insurance system, which involves the territorial accumulation of financial resources in insurance funds, and should ensure the formation of a fundamentally new, adapted to modern social infrastructure, create transparent mechanisms of legal, socio-economic and financial relations between producers and consumers of medical services. Among the analyzed models of health care financing (budgetary in Ukraine and insurance in developed European countries), the model with a predominantly insurance system of financing is the most acceptable for the country, for the functioning of which it is necessary to: form an appropriate regulatory and legal framework; make structural changes in the field of health care; create a special fund for financing the health care sector; develop conditions for its functioning, control and organization.**

*Ключові слова: державна політика, медичні послуги, механізми, охорона здоров'я, ринок, страхування, фінансування галузі.*

*Key words: public policy, medical services, mechanisms, health care, market, insurance, industry financing.*

### ВСТУП

Галузь охорони здоров'я є важливою складовою діяльності держави та займає центральне місце у соціальному захисті інтересів населення, мета якої полягає в організації та забезпеченні доступного медичного обслуговування населення. Фінансування цієї галузі має бути спрямоване на збереження та зміцнення здоров'я кожної людини, підтримання її багаторічного активного життя, надання їй якісної медичної допомоги у разі погіршення здоров'я.

Проблеми оцінки державної фінансової політики на рівень розвитку охорони здоров'я набувають особливої значущості та актуальності в даний час. Незважаючи на результативну роботу всіх медичних організацій, самовіддану роботу медичних працівників країни в умовах боротьби з корона вірусною інфекцією, проявилися всі проблеми, які давно існують у розвитку інфраструктури як системи охорони здоров'я, так і інших галузей соціальної сфери країни. Саме зараз приходить загальне розуміння того, що інфраструктурний повоєнний

розвиток України має здійснюватися за сучасними стандартами та вимогами. Внаслідок цього, аналіз якісних та кількісних ознак ефективного фінансового забезпечення галузі охорони здоров'я шляхом визначення рівня її фінансування стала метою даного дослідження.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження показали, що громадське здоров'я як об'єкт дослідження розглядається в багатьох наукових працях як медичного, і економічного напрямки. Як економічна категорія, громадське здоров'я відображає витрати економічних ресурсів країни, що спрямовуються на охорону здоров'я населення, та результативність державної політики держави, спрямованої на реалізацію державних програм у сфері охорони здоров'я населення. Дослідження проблематики зазначеного питання займалися такі науковці, як Н.В. Авраменко, К. Бендунідзе, М.М. Білинська, О.П. Волосовець, О.І. Крикун, В.М. Лехан, В.Г. Передерій, М.Ю. Поворозник, С.В. Полякова, Ю.В. Поляченко, Я.Ф. Радиш, А.Г. Реут, Ю.В. Стеценко та інші.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Необхідною умовою реалізації суспільного, особистісного та економічного розвитку в сучасних реаліях залишається доступна та ефективна медицина. Існує необхідність визначення фінансового потенціалу медичного страхування, а також розвитку охорони здоров'я в державі та вплив соціально-економічних факторів на його нарощування.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для ефективного розвитку фінансового забезпечення такої важливої сфери економіки, як галузь охорони здоров'я, необхідна розробка та виконання низки заходів різнопланового характеру: організаційного, нормативно-правового, економічного, соціального, медичного, наукового та культурного.

Усвідомлення існуючої кризи медичної галузі в Україні та зростання масштабів позбавлення людини життєво необхідних медичних потреб змусило керівництво країни розпочати повне реформування системи тільки в 2018 р. Основними засадами удосконалення, підвищення ефективності та модернізації системи забезпечення здоров'я населення обрало курс на вимоги пацієнта та його фінансову спроможність. У першу чергу було реформовано систему забезпечення доступності населення та хворих медичних послуг, задля чого було розширено спектр медичних послуг, яку хворий може отримати на безоплатній основі (в рамках затвердженої Програми медичних гарантій і з визначенням нових захворювань, які є основними факторами смертності в Україні) [59]. По-друге, держава зосередила свою увагу на розширенні якості наданих медичних послуг.

Забезпеченість закладів охорони здоров'я лікарськими засобами та виробами медичного призначення на сьогодні залишається невисокою від 10% до 15% [1]. В даний час переважна більшість державних та комунальних закладів охорони здоров'я мають статус бюд-

жетної установи. Бюджетна установа — організація, створена органами державної влади чи органами місцевого самоврядування для здійснення управлінських, соціально-культурних, науково-технічних та інших функцій некомерційного характеру, діяльність якої фінансується з відповідного бюджету на основі кошторису доходів та видатків.

Фінансується така установа з бюджету будь-якого рівня і не веде самостійної господарської діяльності, а має кошторис видатків бюджетних коштів, що отримується від вищих органів. Організації, наділені державним чи комунальним майном на праві оперативного управління, визнаються бюджетними установами. Напрями використання фінансових ресурсів, незалежно від джерела їх утворення (бюджетних чи позабюджетних коштів), визначаються у зазначеній відповідності до підрозділів економічної класифікації видатків бюджетної класифікації, які встановлюють конкретні цілі витрачання коштів.

Використання джерел фінансування галузі охорони здоров'я відбувається таким чином:

1. Фінансові засоби системи охорони здоров'я спрямовуються на: відшкодування витрат на надання медичної допомоги в рамках гарантованого обсягу безкоштовної медичної допомоги; матеріально-технічне оснащення закладів охорони здоров'я; придбання лікарських засобів, матеріалів, виробів медичного призначення та медичної техніки; підвищення кваліфікації та перепідготовку медичних та фармацевтичних кадрів; розвиток та впровадження досягнень медичної науки та техніки у практику; інші витрати, які не заборонені законодавством.

2. Позабюджетні кошти, зароблені на підставі договорів з юридичними особами або через надання платних послуг населенню, кошти благодійних фондів або добровільні пожертвування юридичних та фізичних осіб, а також добровільні компенсації юридичними та фізичними особами витрат на надання окремих видів медичної допомоги або окремих видів витрат установ охорони здоров'я, що не можуть використовуватися для фінансування державних, територіальних та цільових бюджетних програм [3].

В Україні з допомогою бюджетних коштів фінансується обмежений склад витрат — переважно оплата праці, нарахування фонд оплати праці, харчування, медикаменти, комунальні послуги. Фінансування інших видів витрат (послуги з поточного ремонту та обслуговування техніки, інвентарю та медичної апаратури, придбання обладнання, капітальне будівництво, капітальний ремонт та ін.) установи змушені проводити за рахунок позабюджетних коштів, залучених шляхом платних додаткових послуг та ведення підприємницької та іншої діяльності, яка приносить дохід згідно з чинним законодавством. Така діяльність є додатковим до бюджетного фінансування джерелом коштів на розвиток матеріально-технічної бази установ. Залучення додаткових позабюджетних коштів не тягне за собою зниження нормативів та абсолютних розмірів фінансування установ за рахунок бюджетних коштів і при цьому порушується основний принцип кошторису — покриття за рахунок бюджетних коштів усіх витрат, необхідних для нормального функціонування установи [5].

Таким чином, бюджет України не забезпечує достатньо фінансовими ресурсами основні потреби галузі охорони здоров'я та характеризується низькою ефективністю діяльності лікувально-профілактичних установ, низькою якістю медичної допомоги за наявності достатньої забезпеченості населення лікарями та лікарняними ліжками, низькою оплатою праці медичних працівників, відсутністю організаційно-економічного механізму контролю необхідного обсягу та якості медичної допомоги, наявністю залишкового принципу фінансування галузі охорони здоров'я та не створює передумов для надання якісної медичної допомоги населенню у необхідних обсягах та відноситься до низькоефективної галузі економіки.

Причинами виникнення дефіциту фінансування галузі охорони здоров'я є відсутність зв'язку між якістю медичних послуг і витратами на її фінансування, а також відсутність мотивації медичних кадрів до якісної праці; низький рівень профілактики та частки первинної медико-санітарної допомоги у структурі медичних послуг; неефективне використання бюджетних коштів у галузі охорони здоров'я; дублювання медичних послуг на різних рівнях надання медичної допомоги; відсутність механізму управління потоками пацієнтів на різних рівнях надання медичних послуг; низька самостійність медичних установ під час використання фінансових ресурсів [2]; невідповідність обсягів коштів, що спрямовуються з офіційних джерел на її фінансування, обсягам існуючих потреб, особливо соціально незахищеним верствам населення; фінансування не медичної послуги, наданої пацієнту, а медичного закладу.

В цих умовах зростає значення пошуку адекватних форм соціальної підтримки галузі охорони здоров'я шляхом залучення додаткових джерел фінансового забезпечення цієї галузі. Як показує аналіз міжнародної практики фінансування галузі охорони здоров'я державне забезпечення потреб населення у галузі охорони здоров'я може ефективно доповнюватися системами медичного страхування, метою яких є збереження здоров'я населення, забезпечення досягнення біологічного довголіття та надання медичних послуг з гнучкістю та доступністю.

Обсяг фінансування галузі охорони здоров'я через лікарняні каси неможливо визначити, оскільки ці установи створені на громадських засадах та не підпорядковуються жодному міністерству. Крім того, витрати здійснюються шляхом безпосередньої видачі пацієнтам лікарняних квитанцій, тому не враховуються закладами охорони здоров'я. Слід також зазначити, що їх обсяги суттєво не впливають на структуру джерел фінансування, оскільки учасниками лікарняних кас є близько 1,8—2% населення, які додатково вносять до системи близько 0,1% від усіх коштів.

Роль зовнішніх джерел оцінити досить складно, проте їхня частка у фінансуванні галузі охорони здоров'я в Україні мала. За статистичними даними їх вклад становить менше 1% від загального обсягу витрат і в основному ці кошти використовуються для надання технічної допомоги [4].

Слід зазначити про негативну закономірність, що чим менше виділяється коштів на охорону здоров'я, тим очікувана тривалість життя нижча і, відповідно, стан

здоров'я населення гірший. Серед країн Європи Україна посідає 25 місце із 28 країн за тривалістю життя. Низький рівень здоров'я населення України пояснюється незадовільним рівнем соціально-економічних умов, забрудненням довкілля, відсутністю ефективної профілактики та незадовільною якістю медичного обслуговування, про що свідчить очікувана тривалість життя при народженні.

Стан галузі охорони здоров'я України — критичний. Підтвердженням цього є тривалість життя в нашій державі, яка порівняно з Європою на 10-12 років нижча, ніж у 60-х роках. Це свідчить про загрозу скорочення кількості працездатного населення через проблеми, пов'язані в тому числі з галуззю охорони здоров'я.

У структурі плану витрат на охорону здоров'я передбачено статтю витрат на медичну продукцію та обладнання. Витрати на цю категорію у структурі Державного бюджету дорівнюють 0. Найбільшу частину видатків у загальній структурі становлять витрати на лікарняні та санаторно-курортні установи (понад 50% усіх видатків), у той же час за цією статтею видатків спостерігається найнижчий показник виконання плану (нижче 90%). Найменша частина видатків спрямована на дослідження у галузі охорони здоров'я з Державного бюджету (до 3%), що є негативним явищем, оскільки галузь охорони здоров'я потребує наукових досліджень та відкриттів для свого успішного розвитку, включаючи покращення стану здоров'я населення та зростання тривалості життя.

У 2014 р. спостерігався найвищий, порівняно з попередніми роками, ступінь виконання планових завдань із витрат на охорону здоров'я — 94,04%. Крім того, у цей період збільшився досить низький у попередніх періодах ступінь виконання плану з витрат на лікарняні та курортно-санаторні установи — до 93,53%. Слід зазначити, що протягом аналізованого періоду систематично виявлялося нецільове та незаконне використання бюджетних коштів; не було затверджено нормативи лікувального харчування; було виявлено значні недоліки у плануванні витрат; неякісно надавалися медичні послуги, спостерігалися суттєві помилки лікарів, а також неефективне призначення використання ліків, застосовувалися непрозорі схеми в галузі охорони здоров'я, недостатньо використовувалася зарубіжний досвід [6].

Аналіз наявного фінансування галузі охорони здоров'я показує, що фінансовий потенціал лікувально-профілактичних установ залежить від бюджетних коштів, які не в змозі повністю задовольнити потреби цих інститутів. Через нездатність державних інституцій нівелювати негативні наслідки дії ринкових механізмів на процеси в галузі охорони здоров'я, в установах галузі швидкими темпами розвивається "тіньовий" сектор, здатний викликати небажані наслідки:

— економічні: грошові потоки від неофіційних платежів пацієнтів за надання медичних послуг не інвестують у розвиток медичних установ (впровадження нових медичних технологій, поліпшення якості медичних послуг тощо) та обмежують можливості органів державної та місцевої влади збільшувати бюджетні видатки на їх утримання;



— соціальні: конституційне право громадян на безкоштовне медичне обслуговування не забезпечується повною мірою, через зростання вартості медичних послуг зменшується їхня доступність для соціально-вразливих верств населення, виникає соціальна напруженість та невдоволення серед пацієнтів та медичного персоналу [3].

Формульний підхід до визначення обсягів видатків на охорону здоров'я передбачає фіксований розмір бюджетних асигнувань у розрахунку на одну особу та за допомогою коригувальних коефіцієнтів враховує відповідну диференціацію потреб населення щодо надання медичної допомоги з урахуванням статі, віку; медичні заклади фінансуються на основі оперативного-мережових показників їх потужності. При такому підході не враховуються якість й кількість наданих медичних послуг, спеціалізація закладу з урахуванням вікової структури споживачів медичних послуг.

Таким чином, пріоритетність фінансування медичних установ при розподілі бюджетних коштів не забезпечується (зокрема, на локальному рівні). Це спричиняє до дефіцитного фінансування медичних закладів через диспропорцію між обсягом фінансових ресурсів для надання медичної допомоги і чисельністю населення. Фінансові ресурси, які спрямовуються у галузь охорони здоров'я, відзначаються низькою економічною ефективністю їх використання, що зумовлено наступним: кошти спрямовані на утримання медичних закладів, а не лікування пацієнтів; розмір фінансування не залежить від результатів діяльності закладів охорони здоров'я; обсяги недостатньо мірою відповідають потребам названих установ. Така практика не сприяє покращенню якості та забезпечення доступності медичної допомоги населенню.

Крім того, медичні установи зі статусом бюджетних організацій з обмеженими правами з фінансового управління орієнтовані лише на систему стандартів, які коригуються суб'єктами охорони здоров'я та не мають необхідних економічних стимулів для підвищення результативності діяльності та якісної медичної допомоги для населення.

В Україні не існує чіткого поділу на служби первинної та вторинної допомоги. До виконання функції первинної допомоги фактично залучаються всі фахівці поліклініки, що призводить до надмірного використання спеціалізованої амбулаторної допомоги. Кількість стаціонарів перевищує аналогічний показник країн Європи більш ніж у 2 рази, що призводить до розпорощення ресурсів та низької якості медичного обслуговування. Незважаючи на те, що в Україні відбулося скорочення ліжкового фонду майже на третину за період з 2004 по 2015 рр., загальна забезпеченість ліжками на 10 000 населення залишається досить високою — 91 відповідно, що у 1,7 рази перевищує аналогічні показники у країнах ЄС. Відповідно і інтенсивність використання стаціонарної допомоги в Україні рівень 21,9% та тривалість госпіталізації 12,8 днів відповідно, суттєво перевищує показники в країнах ЄС (18,0% та 9,2 дні) [2].

Важливою проблемою державного управління галузі охорони здоров'я є розвиток нормативно-правової бази. Наразі в Україні суспільні відносини у цій сфері регулюються Конституцією України, Основами законодавства про охорону здоров'я. На сьогодні у галузі охорони здоров'я діють понад 300 законів України, понад

150 указів Президента, близько 700 постанов Кабінету Міністрів України щодо питань охорони здоров'я прямо чи опосередковано.

Аналізуючи кількісний та якісний стан існуючих законів у сфері медицини, можна відзначити, що вони не вирішують питання комплексного підходу до врегулювання відповідних суспільних відносин. Стан медичного законодавства не має системного характеру та не враховує тенденції сучасного законодавства загалом. Тому для впорядкування чинних законів, усіх нормативних актів, приведення юридичних норм у впорядковану та узгоджену систему необхідним виникає створення єдиного кодифікованого законодавчого акта, яким здійснювалося б єдине та однакове регулювання суспільних відносин у медичній сфері.

Сучасна галузь охорони здоров'я в Україні характеризується існуванням серйозних проблем і потребує модернізації старих бюджетних систем фінансування. Однак можливості перетворень у цій сфері суттєво обмежені наявними фінансовими ресурсами держави. Таким чином, виникає необхідність раціонального використання фінансових ресурсів у даній галузі, оптимізації взаємовідносин між державою, суспільством та ринком, застосування ефективних моделей фінансування галузі охорони здоров'я, пошуку нових інструментів, методів та механізмів управління галузі охорони здоров'я, які можуть сприяти вирішенню таких проблем.

Дані порівняльного аналізу здоров'я населення, ефективності та доступності медичної допомоги та рівня фінансового забезпечення галузі охорони здоров'я показали, що не лише обсяг фінансування впливає на рівень здоров'я населення, а й те, яким чином розподіляються фінанси в галузі охорони здоров'я та наскільки ефективно вони використовуються. Отже, стратегічним завданням фінансової політики галузі охорони здоров'я на сучасному етапі розвитку є збільшення обсягу її фінансування. Найбільш ефективним шляхом реалізації цього завдання, як свідчить позитивний досвід більшості європейських країн, міг би стати перехід від бюджетної моделі фінансування галузі охорони здоров'я до бюджетно-страхової моделі за умови її раціонального застосування. Таким чином, в Україні недостатньо використовується світова практика захисту здоров'я населення та досвід забезпечення ефективності системи охорони здоров'я, що негативно позначається на здоров'ї населення країни.

Фахівці європейських країн давно обґрунтували ефективність сімейної медицини з профілактики захворювань, тоді як у аналізованих країнах така медицина поки що знаходиться на початковій стадії розвитку. За оцінками ВООЗ, від 20 до 40% усіх коштів на фінансування галузі охорони здоров'я витрачається на те, що сприяє підвищенню здоров'я людей. Для того, щоб отримати потенційні вигоди для здоров'я населення, необхідно реінвестувати ці кошти на інші результативні програми та заходи. Країни з низьким рівнем доходів населення можуть заощаджувати 12—24% усіх витрат на галузь охорони здоров'я щорічно за рахунок підвищення економічної ефективності лікарень або діяльності медичного персоналу, що дозволить звільнити ресурси для забезпечення потенційного поширення захисту від фінансових ризиків на більшу кількість людей [1].

**ВИСНОВКИ**

Розвиток нашої держави визначає необхідність проведення реформ у галузі охорони здоров'я з урахуванням міжнародного досвіду та запровадження багаторівневої моделі фінансування галузі охорони здоров'я на основі медичного страхування. Фінансування галузі охорони здоров'я за рахунок страхування відсутнє, адже в Україні воно незначним порівняно з європейськими країнами. Одним із напрямів підвищення ефективності галузі охорони здоров'я в країні та альтернативним джерелом фінансового забезпечення галузі є поетапне запровадження системи медичного страхування, що передбачає територіальне акумулювання фінансових ресурсів у страхових фондах, та має забезпечити формування принципово нової, адаптованої до сучасних умов соціальної інфраструктури, створити прозорі механізми правових, соціально-економічних та фінансових взаємин між виробниками та споживачами медичних послуг. Серед аналізованих моделей фінансування галузі охорони здоров'я (бюджетної в Україні та страхової в розвинених країнах Європи) найбільш прийнятною для країни є модель з переважно страховою системою фінансування, для функціонування якої необхідно: сформувати відповідну нормативно-правову базу; зробити структурні зміни у галузі охорони здоров'я; створити спеціальний фонд фінансування галузі охорони здоров'я; розробити умови його функціонування, контролю та організації.

**Література:**

1. Вівсяник О. М. Значення та функції міжнародних організацій в інституційній системі державного регулювання охорони здоров'я: монографія. Рівне: Волин. обереги, 2022. 212 с.
2. Бендукідзе К., Редер Ф., Танер М., Урушадзе А. Реформи охорони здоров'я в Республіці Грузія: від радянської руїни до охорони здоров'я на ринковій основі: монографія. Київ: Вид во: ТОВ "НВП" Інтерсервіс", 2014. С. 23—78.
3. Поворозник М.Ю. Бенчмаркінг моделей організації систем медичних послуг. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 11. С. 41—43. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_11\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_11_10) (дата звернення: 12.08.2023 р.).
4. Сазонець І.Л., Зима І. Я. Дослідження проблеми трансформації державної системи охорони здоров'я та діяльності соціальних інститутів. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 21. С. 109—113.
5. Ханіна О.І. Державно-управлінські впливи формування здорового способу життя. Актуальні проблеми психології в умовах політичної та економічної нестабільності: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Дніпро, 21 грудня. 2022 р. Дніпро, 2022. С. 94—97.
6. Черенько Л.М., Полякова С.В., Шижкін В.С., Реут А.Г. Якість життя населення України та перші наслідки війни: монографія. Нац. акад. наук. Укр., Ін-т демогр. та соц. дослідж. ім.М.В. Птухи. Київ, 2023. URL: [https://www.idss.org.ua/archiv/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F\\_%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf](https://www.idss.org.ua/archiv/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf) (дата звернення: 20.09.2023 р.).

**References:**

1. Vivsianyk, O.M. (2022), Znachennia ta funktsii mizhnarodnykhorhanizatsij v instytutsijnij systemi derzhavnoho rehuliuвання okhorony zdorov'ia [The importance and functions of international organizations in the institutional system of state regulation of health care], Volyn. oberehy, Rivne, Ukraine.
2. Bendukidze, K. Reder, F. Taner, M. and Urushadze, A. (2014), Reformy okhorony zdorov'ia v Respublitsi Hruzii: vid radians'koi ruiny do okhorony zdorov'ia na rynkovij osnovi [Healthcare reforms in the Republic of Georgia: from the Soviet ruin to health care on a market basis], TOV "NVP" Interservis", Kyiv, Ukraine.
3. Povoroznyk, M.Yu. (2016), "Benchmarking of medical services organization models", Prychornomors'ki ekonomichni studii, vol. 11. pp. 41—43, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_11\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_11_10) (Accessed 12.08.2023).
4. Sazonets, I. and Zyma, I. (2018), "Investigation of the problem of transformation of the state system of health care and activities of social institutions", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 21, pp. 109—113.
5. Khanina, O.I. (2022), "State-management influences on the formation of a healthy lifestyle", Aktual'ni problemy psykholohii v umovakh politychnoi ta ekonomichnoi nestabil'nosti: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Current problems of psychology in the conditions of political and economic instability: materials of the International Scientific and Practical Conference], Dnipro, Ukraine, pp. 94—97.
6. Cheren'ko, L.M., Poliakova, S.V., Shyshkin, V.S., Reut, A.H., Krykun, O.I., Kohat'ko, Yu.L., Zaiats', V.S. and Klymenko, Yu.A. (2023) Yakist' zhyttia naseleння Ukrainy ta pershi naslidky vijny [The quality of life of the population of Ukraine and the first consequences of the war], Nats. akad. nauk. Ukr., In-t demogr.ta sots. doslidzh. im.M.V. Ptukhy. Kyiv, Ukraine, available at: [https://www.idss.org.ua/archiv/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F\\_%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf](https://www.idss.org.ua/archiv/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf) (Accessed 20.09.2023).  
*Стаття надійшла до редакції 09.11.2023 р.*

<https://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)  
viber: +38 050 3820663

О. В. Попело,  
д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту та адміністрування,  
Національний університет "Чернігівська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4581-5129>  
Ю. І. Олифіренко,  
к. держ. упр., доцент кафедри менеджменту та адміністрування,  
Національний університет "Чернігівська політехніка"  
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-4317-0109>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.185

## ДЕРЖАВНИЙ КОНТРОЛЬ ЗА ВИКОРИСТАННЯМ ЗЕМЕЛЬ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

О. Popelo,  
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor of the Department of Management and Administration, Chernihiv Polytechnic National University  
Y. Olifyrenko,  
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Management  
and Administration, Chernihiv Polytechnic National University

### STATE CONTROL OVER LAND USE IN THE CONTEXT OF ENSURING NATIONAL SECURITY

**У статті окреслено основні завдання у сфері контролю за використанням земель. Обґрунтовано, що земля є основним національним багатством та детермінантою національної безпеки держави. Виокремлено регіональний розподіл частки земель сільськогосподарського призначення в загальній кількості земель, що дозволило визначити спеціалізацію регіонів. Проаналізовано законодавство у сфері контролю за використанням земель. Досліджено динаміку результатів проведення контролю використання земельних ресурсів на прикладі Чернігівської області. Доведено, що забезпечення контролю за дотриманням норм використання земельних ресурсів та чинного законодавства є запорукою зниження рівня корупції в країні, що позитивно впливає на інвестиційний клімат. Розглянуто основні напрями Концепції Загальнодержавної цільової програми використання та охорони земель.**

**The article proves that land is one of the strategic assets of the state with its natural resources, therefore the issues of its use and protection are the main tasks of the government and society. It is noted that reforms regarding land relations have been initiated in Ukraine, which affect the streamlining of administrative and land legislation in the direction of the state policy of control of activities within land relations. Attention is focused on the fact that, according to the legislation, land relations are the subject of legal regulation of the state, which is determined by the specificity of the land object, which performs multifaceted functions and is the basis of the country's national security. It was determined that the consideration of the specifics of state control over the use of land as the main part of the country's national security is an urgent issue. It has been studied that in recent years the sphere of control over the use of land resources has undergone significant changes. However, despite such reforms, the quality of the land fund is deteriorating, which is a negative consequence for the national security of the state and requires the development of new methods and approaches to state control over land use.**

*The article outlines the main tasks in the field of land use control. It is substantiated that land is the main national wealth and a determinant of the state's national security. The regional distribution of the share of agricultural land in the total amount of land was singled out, which made it possible to determine the specialization of the regions. The legislation in the field of land use control is analyzed. The dynamics of the results of monitoring the use of land resources were studied using the example of Chernihiv region. It has been proven that ensuring control over compliance with the norms of the use of land resources and current legislation is the key to reducing the level of corruption in the country, which has a positive effect on the investment climate. The main directions of the Concept of the National target program of land use and protection are considered.*

*Ключові слова: земельні ресурси, сільськогосподарські землі, сільське господарство, механізм державного контролю, національна безпека, продовольча безпека, аграрний сектор, децентралізація.*

*Key words: land resources, agricultural land, agriculture, mechanism of state control, national security, food security, agricultural sector, decentralization.*

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

Земля є одним зі стратегічних надбань держави з її природними ресурсами, тому питання її використання та охорони є головними завданнями уряду та суспільства. В Україні розпочато реформи щодо земельних відносин, які впливають на упорядкування адміністративного та земельного законодавства в напрямках державної політики контролю діяльності в межах земельних відносин. Відповідно до законодавства земельні відносини є предметом правового регулювання держави, що зумовлено специфікою об'єкта землі, яка виконує багатоаспектні функції та є основою національної безпеки країни [4; 7].

Актуальним питанням є розгляд особливостей здійснення державного контролю за використанням земель як основної частини національної безпеки країни. Протягом останніх років сфера контролю за використанням земельних ресурсів зазнала значних змін. Проте незважаючи на такі реформи, якість земельного фонду погіршується, що є негативним наслідком для національної безпеки держави та потребує розробки нових методів та підходів до державного контролю за використанням земель.

**АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ  
ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблему державного контролю за використанням земель досліджувало чимало вчених економістів та юристів, серед основних науковців можна виокремити праці О. Андрійко, Г. Атаманчука, М. Вебера, Б. Данилишина, І. Дмитренко, Д. Добряка, В. Курило, А. Мартина, П. Саблука, В. Семчика, А. Сохнич, М. Хвесика, М. Федорова та інших. Однак на сьогодні в умовах воєнних дій гостро постають питання забезпечення національної безпеки, у тому числі за рахунок контролю за використанням земель.

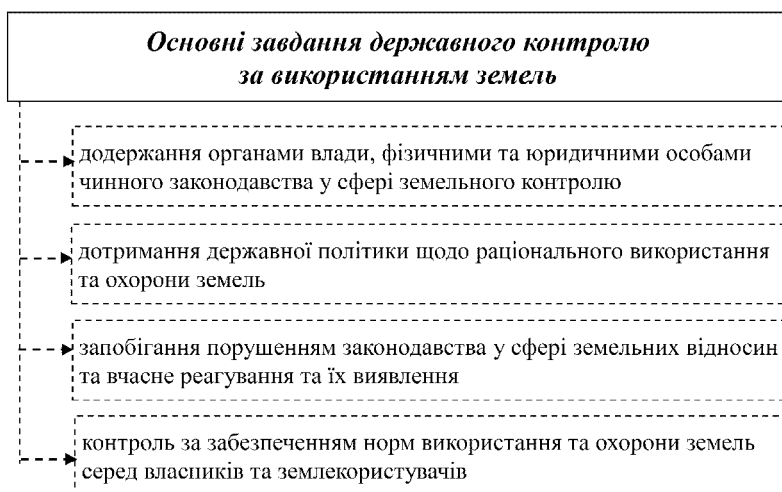
**МЕТА СТАТТІ**

Мета статті полягає в дослідженні особливостей державного контролю за використанням земель у контексті забезпечення національної безпеки.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ  
ДОСЛІДЖЕННЯ**

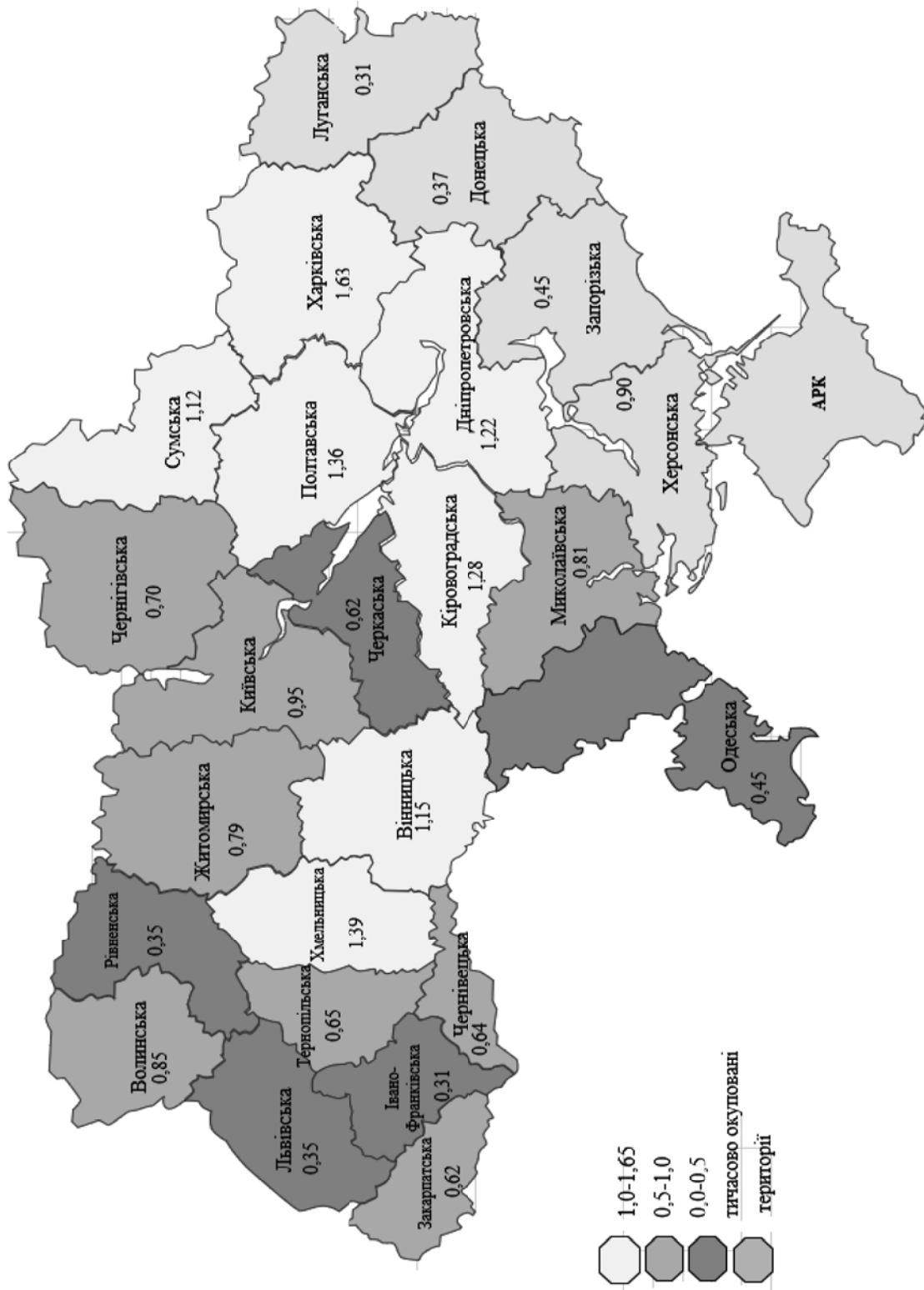
В Україні функції контролю за використанням земель покладено на Державну службу України з питань геодезії, картографії та кадастру. Нормативно-правове забезпечення контролю за використанням земель регулюється цивільною, адміністративною та кримінальною відповідальністю [5—8]. Основні завдання в питаннях контролю за використанням земель відповідно до законодавства наведені на рис. 1.

Якщо розглядати землю в контексті національної безпеки, то відповідно до Конституції України земля є основним національним багатством, тому контроль за її використанням є основним пріоритетним завданням у країні [7]. Згідно з даними Державного земельного кадастру на 2023 рік у реєстрі зареєстровано 43,6 млн га земель, серед яких 32,7 млн га становлять землі сільськогосподарського призначення. Так, орендна плата за земельну ділянку сільськогосподарського призначення становить 10 261 грн за гектар, а ціна купівлі-продажу — 34 777 грн за гектар. Попри воєнні дії та безпекову си-



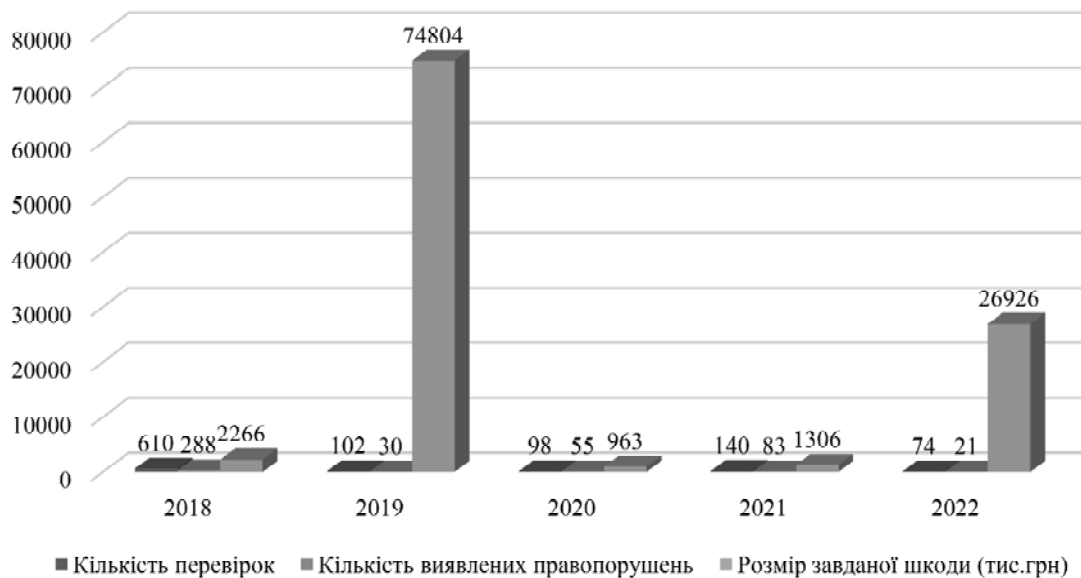
**Рис. 1. Основні завдання у сфері контролю за використанням земель**

Джерело: узагальнено авторами на основі [9].



**Рис. 2. Регіональний розподіл частки земель в обігу від загальної кількості сільськогосподарських земель в регіоні (%)**

Примітка. Без врахування тимчасово окупованих територій.  
Джерело: складено на основі [5].



**Рис. 3. Динаміка перевірок з дотримання земельного законодавства Головним управлінням Держгеокадастру в Чернігівській області за 2018–2022 рр.**

Джерело: узагальнено на основі [1].

туацію в державі, ринок землі продовжує функціонувати. За червень 2023 року було здійснено 232 угоди за день, що свідчить про поживлення ринку землі. За час функціонування земельного ринку було укладено договорів купівлі-продажу землі понад 338 тис. га, що становить майже 82 % від площі земель сільського господарства. У країнах Європи цей показник знаходиться на рівні 1 %. Основне призначення купівлі земельних ділянок — для сільськогосподарських потреб. Регіональний розподіл частки земель, які перебувають в обігу від загальної площі сільськогосподарських земель у регіоні, наведено на рис. 2.

Оскільки земля є основою продовольчої безпеки держави, яка є складовою економічної безпеки, то її охорона та контроль за використанням на сьогодні є пріоритетними завданнями органів державної влади та місцевого самоврядування. Забезпечення контролю за дотриманням норм використання та чинного законодавства є запорукою зниження рівня корупції в країні, що позитивно впливає на інвестиційний клімат та сприяє залученню інвесторів у країну. На сьогодні сільське господарство є пріоритетним напрямом у забезпеченні продовольчої безпеки країни. Значна кількість промислових підприємств перебувають під тимчасовою окупацією або знищені в результаті проведення бойових дій. Тому, на наше переконання, в економічній стратегії розвитку держави ключове місце має відводитись саме раціональному використанню та підтримці розвитку аграрного сектору економіки.

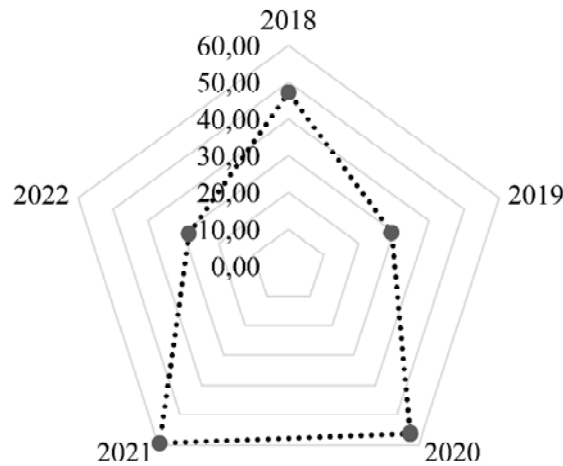
Згідно з чинним законодавством функції контролю за використанням земельного фонду реалізуються за рахунок проведення перевірок щодо дотримання чинних вимог. Головне управління Держгеокадастру в Чернігівській області є територіальним органом Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру, який здійснює свою діяльність у межах встановлених повноважень. Діяльність щодо контролю за дотриманням норм законодавства реалізується на ос-

нові проведення перевірок. Так, за період 2018—2022 рр. Головним управлінням Держгеокадастру в Чернігівській області було здійснено 1024 перевірки, за якими було виявлено 477 правопорушень земельного законодавства на загальну суму 106 265 тис. грн (рис. 3).

Так, у 2018 році Управлінням було здійснено 610 перевірок, які виявили 288 правопорушень у земельному законодавстві на загальну суму збитків 2266 тис. грн, з яких 2162 тис. грн було відшкодовано до місцевих бюджетів правопорушниками в добровільному порядку [1]. У 2019 році кількість перевірок становила 102, з яких було виявлено 30 правопорушень на загальну суму збитків 74 804 тис. грн, з якої добровільно сплачено правопорушниками 67 522 тис. грн. Незважаючи на пандемію та заборону проведення планових перевірок, Головним управлінням у 2019 році було здійснені перевірки відповідно до чинного законодавства.

У період 2020 року Головним управлінням було здійснено 98 перевірок, які виявили 55 правопорушень на загальну суму 963 тис. грн, з яких до бюджетів у добровільному порядку було повернуто 434 тис. грн. Протягом 2021 року здійснено 140 перевірок, які виявили 83 правопорушення земельного законодавства на загальну суму 1306 тис. грн, з яких до бюджетів у добровільному порядку повернуто 240 тис. грн та в примусовому порядку — 66 тис. грн. Попри воєнні дії, у 2022 році Головним управлінням Держгеокадастру в Чернігівській області було проведено 74 перевірки дотримання земельного законодавства, з яких виявлено 21 правопорушення на загальну суму збитків 26926 тис. грн. Незважаючи на складні умови та безпекову ситуацію в країні, Головне управління Держгеокадастру продовжує здійснювати перевірки щодо дотримання норм чинного земельного законодавства та виявлення правопорушень.

Так, за даними результатів державного контролю за використанням земель у Чернігівській області було визначено, що основними правопорушеннями, які були ви-



**Рис. 4. Динаміка кількості виявлених правопорушень у загальній кількості проведених перевірок за 2018—2022 рр. (%)**

Джерело: складено авторами на основі [1].

явлені під час проведення перевірок, є самовільне заняття земельних ділянок (близько 50 %) від загальної кількості правопорушень. Наступним видом правопорушень є невиконання приписів щодо усунення правопорушень, виданих держінспекторами (близько 20 %). Найменше виявлено правопорушень у питаннях нецільового використання земельних ділянок. Якщо розглядати у відсотковому значенні кількість виявлених правопорушень у загальній кількості проведених перевірок, то за період 2018—2022 рр. найбільший відсоток правопорушень спостерігається у 2021 році (59,29 %) (рис. 4).

Найнижчий рівень спостерігається у 2022 році, оскільки в період дії воєнного стану та відповідної безпечної ситуації перевірок проводилося значно менше. Ефективне функціонування Головного управління Держгеокадастру в Чернігівській області сприяє виявленню порушень щодо дотримання норм земельного законодавства та стосовно сплати відшкодування завданої шкоди до бюджетів різних рівнів, сприяє покращенню фінансових та нормативно-правових показників у регіоні.

Так, 13.10.2023 року Кабінетом Міністрів України було прийнято Постанову № 1078 "Деякі питання реалізації пілотного проєкту щодо проведення масової оцінки земель", яка набрала чинності 18.10.2023 року та містить основні етапи щодо реалізації проєкту проведення масового оцінювання земель. У цій Постанові сформовано основні правові, технічні, технологічні інструменти здійснення оцінки земель, визначено вимоги до інформації щодо стану загальної оцінки земель, яка є складовою Державного земельного кадастру [2].

Основна частина проведених контрольних заходів щодо виявлення правопорушень з питань земельного законодавства спрямована на перевірку земель сільського господарства, які перебувають поза межами населених пунктів та не є приватною власністю. Така потреба в перевірках пояснюється зміною підпорядкованості таких земель регіональним управлінням Головного управління Держгеокадастру. Децентралізація владних повноважень сприяла перерозподілу земельного фонду сільськогосподарського призначення до органів місцевого самоврядування, що також потребує

вало проведення контролю за використанням таких земель у межах чинного законодавства. До недоліків проведення контролю використання земель належить відсутність дієвого механізму державного контролю регулювання землекористування. Недоліком контролю земельних відносин також є відсутність єдиного нормативного документа, який би містив напрями та пріоритети державної політики у сфері розвитку ринку землі, що вплинуло на необхідність формування Концепції Загальнодержавної цільової програми використання та охорони земель, яка була прийнята Кабінетом Міністрів України в січні 2022 року [10].

Відповідно до наведеної Концепції передбачено [10]:

- аналіз наявного стану та структури земельного фонду в Україні;
- дослідження раціональності використання земельних ресурсів різного призначення;
- впровадження закордонного досвіду в питаннях контролю за використанням земель;
- виокремлення процесів, які погіршують стан земельних ресурсів;
- узгодження програмних документів щодо використання земель за галузями для узгодження дій.

Державна політика у сфері використання та контролю земель потребує розробки та впровадження заходів, які б відповідали сучасним вимогам розвитку суспільних відносин, враховуючи європейський досвід. Такі напрями повинні включати економічні, правові, технологічні та організаційні заходи, які сприятимуть втіленню нових підходів до політики у сфері земельних відносин, ґрунтуючись на відкритості та прозорості здійснення операцій на ринку землі.

### **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Дослідження питань державного контролю за використанням земель дозволило виокремити наступні положення. У нормативно-правових та законодавчих документах визначено, що земля є основним національним багатством, тому для України на сьогодні питання



її захисту та охорони є актуальним як ніколи, оскільки через військову агресію з боку росії, частина земель держави опинилася під тимчасовою окупацією, і повернення кордонів держави до їхнього першочергового складу є головним завданням уряду та країни. На сьогодні земельна реформа перебуває в стадії становлення відповідно до європейських норм та стандартів. Оскільки Україна тримає курс на ЄС, то питання узгодження нормативно-правової бази стає все більш актуальним.

Проаналізовано регіональний розподіл частки земель в обігу від загальної кількості сільськогосподарських земель у регіоні. Визначено спеціалізацію регіонів за сільськогосподарським призначенням. Досліджено стан контролю щодо дотримання вимог використання земельних ресурсів на прикладі Чернігівської області. Проаналізовано динаміку проведених перевірок щодо дотримання земельного законодавства Головним управлінням Держгеокадастру в Чернігівській області за 2018—2022 рр. Обґрунтовано, що контроль за використанням земельних ресурсів є важливим завданням для держави, оскільки земля виконує основну функцію в забезпеченні продовольчої безпеки, яка є складовою національної безпеки держави.

## Література:

1. Державними інспекторами з контролю за використанням та охороною земель Чернігівської області проведено 610 перевірок дотримання вимог земельного законодавства / Головне управління Держгеокадастру у Чернігівській області. URL: <https://chernihivska.land.gov.ua/derzhavnymy-inspektoramy-z-kontroliu-za-vykorystanniam-ta-okhoronoiu-zemel-chernihivskoi-oblasti-provedeno-610-perevirok-dotrymannia-vymoh-zemelnoho-zakonodavstva>.
2. Деякі питання реалізації пілотного проекту щодо проведення масової оцінки земель : Постанова Кабінету Міністрів України від 13.10.2023 року № 1078. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-realizatsii-pilotnoho-proektu-shchodo-provedennia-masovoi-s1078-131023>.
3. Дорожня карта. Земельна реформа. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/834-zemelna-reforma-2021--dorojnya-karta-zapuskurinku-zemli>.
4. Земельний кодекс України від 25.10.2001 № 2768-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>.
5. Земельний ринок України. Аналітичний огляд / Центр досліджень продовольства та землекористування при Київській школі економіки. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/07/Zemelnii--rinok-v-Ukraini\\_analitichnii--oglyad-za-2-kv-ta-cherven-2023.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/07/Zemelnii--rinok-v-Ukraini_analitichnii--oglyad-za-2-kv-ta-cherven-2023.pdf).
6. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 № 8073-X. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text>.
7. Конституція України : Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>.
8. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>.

9. Про державний контроль за використанням та охороною земель : Закон України від 19.06.2003 № 963-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/963-15#Text>.

10. Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової програми використання та охорони земель : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 19 січня 2022 р. № 70-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/70-2022-%D1%80#Text>.

## References:

1. Main Department of the State Geocadastre in Chernihiv region (2018), "State land use and protection inspectors of Chernihiv region conducted 610 inspections of compliance with the requirements of land legislation", available at: <https://chernihivska.land.gov.ua/derzhavnymy-inspektoramy-z-kontroliu-za-vykorystanniam-ta-okhoronoiu-zemel-chernihivskoi-oblasti-provedeno-610-perevirok-dotrymannia-vymoh-zemelnoho-zakonodavstva> (Accessed 20 October 2023).
  2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution "Some issues of the implementation of the pilot project regarding the mass assessment of land", available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-realizatsii-pilotnoho--proektu-shchodo-provedennia-masovoi-s1078-131023> (Accessed 20 October 2023).
  3. Hot agricultural policy (2021), "Road map. Land reform", available at: <https://agropolit.com/spetsproekty/834-zemelna-reforma-2021--dorojnya-karta-zapuskurinku-zemli> (Accessed 20 October 2023).
  4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), "Land Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text> (Accessed 20 October 2023).
  5. Center for Food and Land Use Research at the Kyiv School of Economics (2023), "Land market of Ukraine. Analytical review", available at: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/07/Zemelnii--rinok-v-Ukraini\\_analitichnii--oglyad-za-2-kv-ta-cherven-2023.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/07/Zemelnii--rinok-v-Ukraini_analitichnii--oglyad-za-2-kv-ta-cherven-2023.pdf) (Accessed 20 October 2023).
  6. The Verkhovna Rada of Ukraine (1984), "Code of Ukraine on administrative offenses", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (Accessed 20 October 2023).
  7. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "Constitution of Ukraine", available at: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution> (Accessed 20 October 2023).
  8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), "Criminal Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (Accessed 20 October 2023).
  9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "On State Control over Use and Protections of Lands", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/963-15#Text> (Accessed 20 October 2023).
  10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Decree "On the approval of the Concept of the State-wide target program for the use and protection of lands", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/70-2022-%D1%80#Text>. (Accessed 20 October 2023).
- Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.*

УДК 352.07:355.01

А. П. Горбата,  
доктор філософії (PhD), доцент кафедри публічного управління,  
менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва ННІ неперервної освіти  
і туризму Національного університету біоресурсів і природокористування України  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6576-8925>

Т. Б. Синельникова,  
старший науковий співробітник Національного університету біоресурсів  
і природокористування України  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-6992-0339>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.191

## ОСОБЛИВОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ СТІЙКОСТІ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ

L. Gorbata,  
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Administration,  
Management of Innovative Activities and Consulting of the National Institute of Continuing Education  
and Tourism of the National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine  
T. Synelnikova,  
Senior Researcher, National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine

### PECULIARITIES OF THE NATIONAL SYSTEM OF STABILITY AT THE LEVEL OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONDITIONS OF WAR

*У статті проаналізовано характеристики національної системи стійкості на рівні територіальних громад в умовах війни та рівень розробленості цього питання в науковій літературі. Повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України у лютому 2022 року позначилося на розвитку значної кількості територіальних громад як на підконтрольній Україні території, так і на окупованих землях. Органи місцевого самоврядування відпрацьовують свою здатність керувати суспільними процесами в кризових умовах. Розглянуто види національної системи стійкості, зокрема організаційну, фінансово-економічну і соціальну стійкість. З'ясовано проблему залежності стійкості територіальних громад від низки чинників. Проаналізовано заходи щодо підвищення рівня стійкості територіальних громад. Акцентовано увагу на діяльності органів місцевого самоврядування і її впливу на стійкість територіальної громади і систему національної стійкості в цілому. Відзначено важливу роль національної системи стійкості у формуванні стійкості та подальшого розвитку територіальних громад. У статті доведено, що в умовах воєнного стану територіальні громади характеризуються здатністю ефективно протистояти загрозам та адаптуватися до змін безпекового середовища, підтримувати стале функціонування, швидко відновлюватися до бажаної рівноваги після кризових ситуацій при умовах наявності певних ресурсів і розширення повноважень місцевого самоврядування.*

*The article examines the characteristics of the national system of stability within territorial communities during times of war, as well as the extent of its development in scientific literature. The full-scale invasion of the Russian Federation into Ukrainian territory in February 2022 had a profound impact on the development of numerous territorial communities, both within Ukraine's controlled regions and in the occupied territories. Local self-government bodies have been actively honing their ability to manage social processes in crisis situations. The article delves into various aspects of the national sustainability system, including organizational, financial, economic, and social sustainability. It sheds light on the issue of how the stability of territorial communities depends on several key factors. Additionally, the article analyzes measures aimed at enhancing the stability of these communities and places particular emphasis on the role of local self-government bodies in influencing both the stability of the territorial community and the overall national stability system. The national system of stability within territorial communities during times of war is characterized by its capacity to*

*effectively counter threats, adapt to changing security conditions, maintain stable functionality, and swiftly restore the desired equilibrium following crises. It is essential to recognize that organizational, financial-economic, technical, and social stability are vital components that underpin the effective and successful development of territorial communities. The development status of each stability type reflects the overall stability of the territorial community, signifying its ability to withstand threats and promptly recover after crises. The article underscores the pivotal role played by the national sustainability system in shaping sustainability and furthering the development of territorial communities. Ultimately, it provides compelling evidence that even in the challenging conditions of wartime, territorial communities can thrive and develop.*

*Ключові слова: національна система стійкості, органи місцевого самоврядування, територіальні громади, воєнний стан.*

*Key words: national stability system, local self-government bodies, territorial communities, martial law.*

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

З початку повномасштабного вторгнення перед територіальними громадами постали нові виклики, одним з яких є забезпечення стійкості; виникла нагальна потреба оперативного приймати управлінські рішення і тим самим підтверджувати свою стійкість. Окрім того основні завдання Уряду на 2022—2025 рр. також спрямовано на забезпечення стійкого розвитку територіальних громад. Тому сьогодні органи місцевого самоврядування відпрацьовують свою здатність на територіальному рівні керувати суспільними процесами в кризових умовах, тим самим підтверджуючи свою стійкість.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові праці українських вчених у процесі дослідження національної системи стійкості та забезпечення прогнозування показників її зростання носять переважно фрагментарний характер. Зокрема дослідження забезпечення відновлення та розвитку регіонів і громад представлені у наукових працях К.М. Бліщук, Є.І. Бородіна, А.С. Острікова, Т.М. Тарасенко, В.Є. Данкевича, М.М. Іжа, Т.І. Пахомової, О.В. Голинської, Є.Г. Карташова, Н.П. Кризиної, О.Ю. Матвєєвої, І.В. Матвєєнко, Є.Г. Матвіїшин, О.В. Олефіренко, І.О. Розума, І.Д. Шумляєва та ін. Діяльності органів місцевого самоврядування в умовах війни присвячені роботи В.В. Борщевського, М.І. Губи, Т.М. Лукері, В.С. Орлянського та ін.

В аналітичній доповіді Національного інституту стратегічних досліджень "Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу" (2023 р.) за узагальненим принципом проаналізовано особливості функціонування територіальних громад тилу, прифронтової зони й тимчасово окупованих територій, а також деокупованих громад. В аналітичному звіті "Соціальна стійкість територіальних громад в умовах воєнного часу: спроможність до відновлення та розбудови" (2022 р.), що підготовлений Центром соціальних досліджень Сумського державного університету в межах Ініціативи з розвитку аналітич-

них центрів в Україні, яку виконує Міжнародний фонд "Відродження" у партнерстві з Ініціативою відкритого суспільства для Європи (OSIFE) за фінансової підтримки Посольства Швеції в Україні, у контексті Цілей сталого розвитку розглянуто лише соціальну стійкість як необхідну умову благополуччя населення. Ще одне дослідження "Гендерні аспекти соціальної стійкості громад" (2022 р.), що провела команда Жіночого Консорціуму України у межах членства в Українській національній платформі Форуму громадянського суспільства "Східне Партнерство" спільно з Центром соціальних досліджень Сумського державного університету, було спрямовано на вивчення гендерних аспектів соціальної стійкості в умовах воєнного стану. Соціологічною групою "Рейтинг" на замовлення Національної платформи стійкості та згуртованості проведено опитування (2023 р.) респондентів щодо формули стійкості України: її основних складових під час війни та у поствоєнний період. Питання стосувалися оцінки ситуації, оцінки країни та її майбутнього, соціальних дистанцій, оцінки діяльності інституцій, взаємодії з місцевою владою, участь у житті громади. Проте дане опитування немає наукових підходів, не повною мірою відображає стан, перспективи розвитку національної системи стійкості на рівні територіальних громад. Інше дослідження "Управлінські процеси та стійкість територіальних громад до викликів війни", проведене у рамках проекту "Стимулювання цивільно-військового партнерства для побудови стійкості України в умовах російської військової агресії" (2023 р.) за ініціативи командування ТРО спільно з соціологічною агенцією ФАМА за фінансування фонду Ганнса Зайделя в Україні, презентує проблеми та кращі практики в управлінських процесах прогнозування та реагування на кризи, спричинені повномасштабною війною в Україні на місцевому рівні. Документ фокусується на практиках органів місцевого самоврядування та поділений на три блоки: "Стратегічне продумування загроз та плану відповідей", "Комунікація" та "Координація зусиль (співпраця)". Проте, жодне дослідження не дає ґрунтовного теоретичного і методологічного базису національної стійкості. Здебільшого вчені та аналітики, експерти та консультанти оцінювали фактори, які впливають на

динаміку розвитку місцевого самоврядування в умовах децентралізації, розглядали стійкість окремих галузей. Враховуючи, що національна система стійкості має різносторонню направленість, а на рівні територіальних громад свої особливості, вважаємо, що висвітлення особливостей національної системи стійкості на рівні територіальних громад є актуальним науковим завданням.

## МЕТА РОБОТИ

Мета роботи полягає у дослідженні особливостей національної системи стійкості в Україні на рівні територіальних громад в умовах воєнного стану.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Поняття "стійкість" характеризується здатністю довго зберігати і виявляти свої властивості, не піддаватися руйнуванню, псуванню, витримувати зовнішній вплив, протидіяти чомусь [13].

Стійкість суспільства та держави — це здатність якомога швидше відреагувати на безпекові виклики та досягти сталого функціонування через зменшення чутливості до зовнішніх і внутрішніх негативних впливів. Національну стійкість визначають як можливість держави та суспільства протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам та адаптуватися до трансформацій безпекового середовища, здатність швидко відновлюватися після кризових ситуацій та надалі підтримувати стале функціонування. Існує низка явищ та чинників, що можуть призвести до ураження важливих національних інтересів: втрати повністю чи частково державного суверенітету, територіальної цілісності й руйнування демократичного конституційного ладу тощо.

Частіше стійкістю окреслюють економічні та політичні системи. Так, від стійкості політичної системи залежить загальна стабільність країни. Зв'язки між політичними суб'єктами, дотримання порядку і умов ухвалення та втілення в життя рішень легітимної влади, яка здатна правильно реагувати на зовнішні зміни — все це ознаки політичної стабільності. Причому вона не рівнозначна відсутності змін, її проявом є уникнення політичних криз.

Порушення політичної стійкості (структурної, динамічної чи функціональної) передбачає виникнення некеріваних дестабілізуючих явищ, що призводить до внутрішнього розладу системи. Якщо випадкові зміни можуть зумовити часткову втрату стійкості політичної системи чи стати передумовою для цілеспрямованого її розвитку. В сучасних умовах в Україні саме система засобів масової комунікації, діяльність громадських та волонтерських організацій сприяє в умовах воєнного стану запобіганню згубного впливу російської пропаганди на суспільство, в тому числі і Збройні Сили України. Їх заслуга і в протидії інформаційно-психологічним операціям ворога. Війна та євроінтеграційні процеси призвели до важливих змін у діяльності творців державної політики [16].

За кордоном понад 50 років стійкість вивчається в соціології, психології, соціальній психології, менеджменті, економіці, охороні здоров'я, екології, політології тощо. У результаті країни, котрі пережили катастрофи, на рівні стратегічних документів держави і громад реа-

лізують досвід, досліджену власну стійкість. Стійкість визначено фактором, який допомагає країні вистояти перед загрозами знищення, поряд із економічною потугою, політичною стабільністю та військовою силою.

З точки зору сучасної міжнародної практики, резильєнтність — це здатність суб'єкта міжнародних відносин протидіяти гібридним загрозам [7]. Риси, що обумовлюють таку здатність, не завжди є притаманними, у багатьох випадках їх необхідно набувати. У сучасному світі резильєнтність починається з розуміння гібридних загроз. Дані загрози постійно "мігрують" і змінюються. Відтак, для країни як цивілізаційного суб'єкта потрібна динамічна ідентифікація потенційних гібридних ризиків та загроз за результатами всебічного вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища. Не менш важливим для резильєнтності є усвідомлення здатності до неї, тобто наявності притаманних для цього рис та визначення тих якостей, яких необхідно набути.

Якщо ми припускаємо, що стійкість цивілізаційної суб'єктності, по суті, постає синонімом національної стійкості, то ми можемо трактувати її фундаментальною запорукою і національної безпеки, і розвитку країни, і розвитку територіальних громад.

Війна, що стала великим випробуванням для держави і її публічної влади, підсилила роль місцевого самоврядування у стійкості країни, що виявилось, зокрема, в організації опору агресорам. Тому в умовах воєнного стану не зменшили "повноваження місцевого самоврядування, за окремими напрямками навіть підсилили функції голів громад і дали їм додаткові ресурси" [6].

Сьогодні поняття "стійкість" використовується як характеристика українського народу. Про стійкість ідеться у Стратегії національної безпеки України, затвердженій 2020 року. Є рішення РНБО і указ Президента "Про запровадження національної системи стійкості" від 2021 року [11].

Указом Президента України від 27 вересня 2021 року № 479/2021 затверджено Концепцію забезпечення національної системи стійкості [11], де зазначено мету, основні принципи, механізми і терміни впровадження національної системи стійкості. Концепція визначає такі основні напрями: своєчасна ідентифікація державою і суспільством потенційних загроз; виявлення слабких місць та оцінювання ризиків національній безпеці; запобігання та мінімізація негативних впливів; ефективне реагування та максимально повне і швидке відновлення після надзвичайних та кризових ситуацій.

Концепцією [11] окремо виділяється поняття організаційної стійкості як здатності органів державної влади та місцевого самоврядування ідентифікувати, здійснювати підготовку до змін безпекового середовища та підтримувати сталу життєдіяльність в кризових ситуаціях задля збереження функціонування і подальшого розвитку.

Необхідною умовою забезпечення організаційної стійкості територіальної громади є ефективне виконання своїх повноважень органами місцевого самоврядування. Це, зокрема, забезпечення місцевого економічного розвитку (сприяння розвитку підприємництва, залучення інвестицій), розвиток місцевої інфраструктури,

планування розвитку території, удосконалення використання ресурсного потенціалу території, оптимізація системи участі громадськості у розробленні управлінських рішень і в контролі за тим, як вони реалізуються, забезпечення екологічної доброчесності, розвитку культури тощо.

Стратегією національної безпеки України, що затверджена Указом Президента України від 14 вересня 2020 року № 392, стійкість визначено однією з основних засад, на яких ґрунтується зазначена Стратегія, а запровадження національної системи стійкості віднесено до основних напрямів зовнішньополітичної та внутрішньополітичної діяльності держави для забезпечення її національних інтересів і безпеки. Запровадження на основі національних інтересів України та з урахуванням міжнародного досвіду багаторівневої комплексної національної системи стійкості сприятиме формуванню на державному, регіональному та місцевому рівнях необхідних спроможностей для запобігання та належного реагування держави і суспільства на широкий спектр загроз та швидкого відновлення після кризових ситуацій.

Водночас на сьогодні спостерігається відсутність єдиних принципів, процесів і механізмів забезпечення національної стійкості на державному, регіональному та місцевому рівнях. Не вирішено також питання законодавчого, інституційного, методологічного забезпечення функціонування національної системи стійкості та взаємодії суб'єктів її забезпечення.

Впроваджувана національна система стійкості має передбачати забезпечення функціонування таких базових елементів: 1) гарантована дієвість та спроможність до повноцінного функціонування системи місцевого самоврядування, її інституційна стійкість; 2) потужний соціально-економічний інноваційний розвиток; 3) нарощування конкурентноспроможного кадрового потенціалу у межах територіальної громади.

Як показали події останніх років, у кризових умовах громади, володіючи певними ресурсами та правом на автономію, довели свою здатність вирішувати досить складні проблеми. Громади, що функціонують на підконтрольних Україні територіях, керуються низкою нормативних актів. Офіс Президента України, Уряд, Верховна Рада України, РНБО та інші центральні органи виконавчої влади, Офіс підтримки реформ приймають оперативні рішення щодо функціонування суспільства. Важливе значення має Офіс підтримки реформ, який проводить роз'яснювальну роботу щодо функціонування бюджетної сфери територіальних громад у період воєнного стану. Розробляються та надаються рекомендації щодо оптимізації роботи місцевих громад в умовах воєнного стану, роз'яснюються нагальні питання щодо регулювання місцевого бюджету, трудових відносин, земельних питань, надання адміністративних, медичних, освітніх, соціальних послуг, допомоги війську, ВПО тощо. Наприклад, у питанні перерозподілу бюджетних коштів для військових потреб повноваження голів територіальних громад були збільшені. Стосовно функціонування влади в умовах окупації було надано роз'яснення про колабораційну діяльність і дано рекомендації щодо організації роботи органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, що ведеть-

ся за багатьма напрямками: евакуація жителів ТГ, прийом переселенців, забезпечення їх базових потреб, робота з волонтерами тощо.

При відновленні влади на деокупованих територіях місцева та регіональна влада стикається з численними викликами, а саме: відбудова пошкодженого житла, відновлення господарських процесів, питання безпеки людей. За Т. Лукерею, існує три умови, за яких на деокупованих територіях відновлюватиметься діяльність місцевого самоврядування: 1) виявлення і розслідування правоохоронними органами діяльності осіб, які підозрюються у колабораціонізмі; 2) наявність кворуму та здатність ухвалювати рішення. Тобто наявність представників органів місцевого самоврядування, реально перебувають на деокупованій території, а не за межами громади, області, країни, зникли безвісти або були викрадені, або ж вони несуть кримінальну відповідальність; 3) замість проведення виборів, які в умовах воєнного стану заборонені законом, утворення військових адміністрацій на період воєнного стану [4].

Погоджуємося з думкою науковця О. Безпалька [1], який зазначає, що майбутній розвиток України та успіх реформ залежить від рівня розвитку територіальних громад та важливості їх ролі в житті кожного регіону. На думку науковця, об'єднана територіальна громада повинна бути спроможною для своїх жителів через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, культури, а також житлово-комунальні умови та економічно-фінансовий розвиток. Спроможною можна вважати таку об'єднану територіальну громаду, яка має джерела наповнення бюджету, кадри та інфраструктура, необхідні для вирішення в інтересах жителів громади питань місцевого значення.

Х. Патицька підкреслює, що система наявних в територіальній громаді ресурсів є основою забезпечення розвитку території, і виокремлює базові та соціально й економічно зумовлені ресурси. Результатом ефективного використання ресурсів має бути розвиток території, а саме: економічний (створення робочих місць, підприємницького середовища, інвестиційна привабливість), соціальний (зростання добробуту населення, якості надання суспільних послуг, підтримка незахищених верств тощо) та екологічний (збереження природного середовища) [8, с. 37].

Реформа адміністративно-територіального устрою, децентралізація управління та фінансових ресурсів дають можливість територіальній громаді стати основним суб'єктом забезпечення розвитку своєї території. Новим у такому погляді є обширна інклюзія членів територіальної громади до її розвитку, яка сприятиме максимально ефективному використанню людського ресурсу і забезпеченню оптимального життєвого простору для всіх жителів громади.

Слушним є зауваження А. Поддєрьогіна та Л. Наумової, що "з метою забезпечення життєдіяльності регіонів, територіальні громади повинні напрацьовувати власні фінансові ресурси, тобто стабілізувати власну фінансову базу" [9, с. 8].

Можна виділити фінансову стійкість як ще один важливий компонент стійкості територіальних громад. Н. Старостенко В. [14] визначає фінансову стійкість як

здатність органів місцевого самоврядування акумулювати доходи, достатні для забезпечення збалансованого бюджету протягом бюджетного року.

Т. Коритько формулює фінансову стійкість місцевого бюджету як "стан доходів і видатків бюджету, їх структуру і динаміку, які забезпечують органам місцевої влади можливість повного, своєчасного і незалежного від інших бюджетних рівнів виконання своїх зобов'язань, сприяють збалансованому розвитку економіки і соціальної сфери" [3].

О. Люта, І. Боярко М. та Н. Пігуль характеризують фінансову стійкість місцевого бюджету як стан, при якому забезпечуються "нормальне функціонування суб'єкта місцевої влади, реалізація всіх закріплених за ним повноважень на основі повного та своєчасного фінансування передбачених в бюджеті витрат" [5].

На рівень фінансової стійкості, фінансової безпеки місцевих бюджетів впливають зовнішні і внутрішні чинники. Зовнішні — це інфляція, коливання цін на енергоносії; нестабільність правового базису щодо діяльності суб'єктів господарювання; рівень економічного розвитку країни; низький рівень ефективності функціонування державних фінансових органів; низька якість фінансового, бюджетного та податкового законодавства; адміністративні перешкоди та низький рівень довіри до влади; законодавчі акти щодо зменшення податкового потенціалу місцевих бюджетів; кризи економічної та грошово-кредитної системи. Зовнішні чинники найбільше загрожують фінансовій стійкості. Внутрішні загрози — це ухилення від податків; велика кількість фінансових зобов'язань місцевих органів влади; якість виконання бюджету; помилки при його плануванні; якість фінансового контролю; низька якість планування доходів місцевих бюджетів; втрата самостійності місцевого бюджету через нестачу джерел доходів; зменшення власності місцевих органів влади у результаті її передачі на інший рівень бюджетної системи; низький ступінь використання податкового потенціалу територій; стан розвитку галузей економіки регіону; рівень життя населення регіону; високий рівень дотаційності місцевих бюджетів; розмір території; нераціональність використання місцевих природних ресурсів; відсутність зацікавленості місцевих органів влади у збільшенні власної доходної бази [2, с. 58—59].

Важливим складником забезпечення стійкості територіальних громад є соціальна стійкість, яка передбачає здатність соціальної сфери швидко адаптуватися, усувати шоківі стани для економічних суб'єктів. У спеціальній науковій літературі поняття стійкості соціальної сфери визначається як гарантованість інституційної та правової захищеності важливих соціальних потреб людини, інтересів суспільства і держави від зовнішніх та внутрішніх загроз [12, с. 17]. Також це поняття дослідники характеризують як міру досягнення оптимального рівня безпеки функціонування, відтворення і розвитку соціальної системи, що забезпечується системою політичних, економічних, ідеологічних, правових, організаційних і соціально-психологічних заходів, які проводять держава і суспільство, і які сприяють збереженню конституційного устрою, соціальної стабільності. Стійкість соціальної сфери — це є також і характеристикою ступеня соціальної стабільності суспільства, це

такий стан суспільства, коли забезпечується нормальне його відтворення і як демографічної популяції, і як нації, і як народу [10].

Стійкість соціальної сфери, за визначенням І. Штундера [15, с. 12], це такий стан життєдіяльності людини та суспільства, який характеризується незмінною системою забезпечення соціальних умов діяльності людини, її стійкості до ризиків, захищеності особистості. Як бачимо, поняття стійкості соціальної сфери включає багато критеріїв: економічних, політичних, соціальних. Воно віддзеркалює всі впливи на середовище життєдіяльності людини, а таким чином і на якість життя особистості, стабілізує суспільство та робить його здатним до саморозвитку. Стійкості соціальної сфери загрожують такі чинники як моральна деградація суспільства, низький рівень життя, висока смертність, бідність працюючого населення, безробіття, соціальна незахищеність населення.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, національна система стійкості на рівні територіальних громад в умовах війни характеризується здатністю ефективно протистояти загрозам та адаптуватися до змін безпекового середовища, підтримувати стає функціонування, швидко відновлюватися до бажаної рівноваги після кризових ситуацій. Компонентами стійкості територіальних громад є організаційна, фінансово-економічна, технічна та соціальна стійкість, які є умовою ефективного та успішного розвитку територіальних громад. А визначення впливу національної системи стійкості на стійкість територіальних громад є підставою для його прогнозування в цілому. Стан розвитку кожного виду стійкості характеризує загальну стійкість територіальної громади, що, в свою чергу, передбачає здатність громади протистояти загрозам та швидко відновлюватися після криз. Перспективи досліджень полягають в подальшому вивченні та розробці підходів до оцінки стійкості територіальних громад.

### Література:

1. Безпалько О. М. Роль територіальних громад у забезпеченні місцевого економічного розвитку. Економіка і організація управління. 2019. № 1. С. 116—123.
2. Бугіль С. Я. Фінансова стійкість та безпека місцевих бюджетів в умовах обмеженості фінансових ресурсів. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2016. Випуск 1 (117). С. 55—60.
3. Коритько Т. Ю. Методи оцінки фінансової стійкості місцевих бюджетів. Економічний простір. 2008. № 12 (1). С. 140—145.
4. Лукеря Т. Хто керуватиме громадами на деокупованих територіях? Лабораторія законодавчих ініціатив. 12 січня 2023. URL: <https://parlament.org.ua/2023/01/12/hto-keruvatime-gromadamina-deokupovanih-teritoriyah/> (дата звернення: 22.10.2023).
5. Люта О. В., Боярко І. М., Пігуль Н. Г. Удосконалення методів оцінки фінансової стійкості місцевого бюджету. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 9 (135). С. 194—201.

6. Міжнародні партнери допомагають Україні знаходити рішення для зміцнення місцевого самоврядування під час війни. URL: <https://decentralization.gov.ua/en/news/15737/> (дата звернення: 18.08.2023).

7. Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз: національна доповідь / ред. кол. С. І. Пирожков, О. М. Майборода, Н. В. Хамітов, Є. І. Головаха, С. С. Дембіцький, В. А. Смолій, О. В. Скрипнюк, С. В. Стоєцький / Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. Київ: НАН України, 2022. 552 с.

8. Патицька Х.О. Формування фінансово-економічного потенціалу територіальних громад в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування. Дисертація на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук. Спец. 08.00.05 — розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. НАН України, ДУ "Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України", Львів, 2018. 254 с.

9. Поддєрьогін А. М., Наумова Л. Ю. Деякі питання фінансової стабілізації в Україні. Фінанси України. 1999. № 12. С. 8—14.

10. Про основи національної безпеки України: Закон України від 19.06.2003 №964-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 18.08.2023).

11. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року "Про запровадження національної системи стійкості": Указ Президента України від 27 вересня 2021 року №479/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181> (дата звернення: 18.08.2023).

12. Скуратівський В. А., Палій О. М., Лібанова Е. М. Соціальна політика: навч. посіб. Київ: УАДУ, 2003. 365 с.

13. Словник професійної термінології для майбутніх фахівців Національної гвардії України (до курсу "Українська мова за професійним спрямуванням"): навчальний посібник. К.: ФПФ НГУ НАВС, 2016. 156 с.

14. Старостенко Н. В. Методичні підходи до оцінки фінансової стійкості бюджету міста. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 7. С. 38—47.

15. Штундер І. О. Природа стійкості соціальної сфери в умовах шоків впливів. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 11. С. 11—16.

16. Gryshchenko I., Lazor O., Oliinyk V., Lazor O., & Yunyk I. (2023). Strategic public policy providers in the context of european integration. Amazonia Investiga, 12 (64), 175—187. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.64.04.17>.

#### References:

1. Bezpal'ko, O. M. (2019), "The role of territorial communities in providing local economic development: theoretical principles of the study", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 1, pp. 116—123.

2. Buhil', S. Ya. (2016), "Financial stability and security of local budgets in conditions of limited financial resources", *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, vol. 1 (117), pp. 55—60.

3. Koryt'ko, T. Yu. (2008), "Methods of assessing the financial stability of local budgets", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 12 (1), pp. 140—145.

4. Lukeria, T. (2023), "Who will manage the communities in the de-occupied territories?", available at: <https://parlament.org.ua/2023/01/12/hto-keruvatime-gromadamina-deokupovanih-teritoriyah/> (Accessed 22.10.2023).

5. Liuta, O. V., Boiarko, I. M. and Pihul', N. H. (2012), "Improving the methods of assessing the financial stability of the local budget", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 9 (135), pp. 194—201.

6. Decentralization (2022), "International partners are helping Ukraine find solutions to strengthen local self-government during the war", available at: <https://decentralization.gov.ua/en/news/15737/> (Accessed 18.08.2023).

7. Pyrozhekov, S. I. Majboroda, O. M. Khamitov, N. V. Holovakha, Ye. I. Dembits'kyj, S. S. Smolij, V. A. Skrypniuk, O. V. and Stoiet's'kyj, S. V. (2022), *Natsional'na stijkist' Ukrainy: stratehiia vidpovidi na vykyky ta vyperedzhennia hibrydnykh zahroz* [National resilience of Ukraine: a strategy for responding to challenges and anticipating hybrid threats], *Instytut politychnykh i etnonatsional'nykh doslidzhen' im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy*, Kyiv, Ukraine.

8. Patyts'ka, Kh.O. (2018), "Formation of the financial and economic potential of territorial communities in the conditions of the implementation of the local self-government reform", Ph.D. Thesis, Economy, NAN Ukrainy, DU "Instytut rehional'nykh doslidzhen' im. M.I. Dolishn'oho NAN Ukrainy", L'viv, Ukraine.

9. Podder'ohin, A. M. and Naumova, L. Yu. (1999), "Some issues of financial stabilization in Ukraine", *Finansy Ukrainy*, vol. 12, pp. 8-14.

10. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), *The Law of Ukraine "On the Fundamentals of National Security of Ukraine"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/964-15#Text> (Accessed 18.08.2023).

11. President of Ukraine (2021), Decree "On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated August 20, 2021 "On the introduction of the national stability system", available at: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181> (Accessed 18.08.2023).

12. Skurativs'kyj, V. A., Palij, O. M. and Libanova, E. M. (2003), *Sotsial'na polityka* [Social policy], UADU, Kyiv, Ukraine.

13. Vovk, M.P Trots'kyj, R.S. Chupryna, O.V. Bli-nov, O.A. and Shepel', S.I (2016), *Slovyk profesijnoi terminolohii dlia majbutnikh fakhivtsiv Natsional'noi hvardii Ukrainy (do kursu "Ukrains'ka mova za profesijnym spriamuvanniam")* [Dictionary of professional terminology for future specialists of the National Guard of Ukraine (before the course "Ukrainian language for professional direction")], FPF NHU NAVS, Kyiv, Ukraine.

14. Starostenko, N. V. (2006), "Methodical approaches to assessing the financial stability of the city budget", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 7, pp. 38—47.

15. Shtunder, I. O. (2017), "The nature of social sphere resilience to shocks", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 11, pp. 11—16.

16. Gryshchenko, I., Lazor, O., Oliinyk, V., Lazor, O., & Yunyk, I. (2023), "Strategic public policy providers in the context of european integration", *Amazonia Investiga*, vol. 12 (64), pp. 175—187. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.64.04.17>.

*Стаття надійшла до редакції 01.11.2023 р.*



УДК 351:614.2

О. І. Ханіна,  
к. мед. н., докторант кафедри публічного управління та землеустрою,  
Класичний приватний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8738-0805>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.197

# СУТНІСТЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ФУНКЦІЇ НАУКИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я

O. Khanina,  
PhD in Medical Sciences, Doctoral student of the Department  
of Public Administration and Land Management, Classical private university

## ESSENCE AND METHODOLOGICAL FUNCTIONS OF THE SCIENCE OF STATE HEALTH CARE MANAGEMENT

*Визначено, що трансформація системи охорони здоров'я в Україні, її реформування в напрямі комерціалізації та, одночасно, посилення притаманних їй соціальних характеристик потребує глибокого теоретичного осмислення та розробки власних вітчизняних підходів до цієї проблеми.*

*В статті наголошено, що наука про систему державного управління охороною здоров'я — важлива соціогуманітарна наука. Вона поєднує в собі філософські, соціальні, економічні, етичні наукові методи, наука про державне управління виконує декілька функцій по відношенню до становлення системи державного управління охороною здоров'я. До таких функцій можна віднести евристичну, координуючу, інтегруючу, логіко-гносеологічну.*

*Наука про державне управління охороною здоров'я базується на фундаментальних наукових підходах науки про державне управління, які мають комплексний характер досліджень в сфері економіки, політології, менеджменту, історії, філософії.*

*It has been determined that the transformation of the health care system in Ukraine, its reformation in the direction of commercialization and, at the same time, the strengthening of its inherent social characteristics require a deep theoretical understanding and the development of one's own domestic approaches to this problem.*

*The article emphasizes that the science of the state health care management system is an important socio-humanitarian and managerial science. It combines philosophical, social, economic, ethical scientific methods, the science of public administration performs several functions in relation to the formation of the system of public administration of health care. Such functions include heuristic, coordinating, integrating, logical and epistemological.*

*The article proves that the science of public administration of health care is based on the fundamental scientific approaches of the science of public administration, which have a complex nature of research in the field of economics, political science, management, history, philosophy and, at the same time, have an all-encompassing, large-scale subject of research, which includes the organization of state construction through the development of the medical field, the provision of medical services, financing and insurance of the medical field, the system of access to medical services at all levels and in all aspects of human existence in the state.*



***The article defines that modern research in the field of state management of health care is focused directly on a specific research object and this brings the appropriate scientific return. If a scientist focuses on the analysis of accompanying phenomena and processes related to the field of scientific knowledge of the science of public administration, sees the complex interrelationships of the field of his research with related phenomena and sciences, then his activity becomes more large-scale and at the same time deep. To a large extent, such an approach is characteristic of high-level scientists who, by virtue of their experience, professionalism, and competence, can see new interesting ways of developing their work, research, and experimentation.***

*Ключові слова: сутність, методологія, функції, наука, державне управління, охорона здоров'я, завдання.*

*Key words: essence, methodology, functions, science, public administration, health care, tasks.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Трансформація системи охорони здоров'я в Україні, її реформування в напрямі комерціалізації та, одночасно, посилення притаманних їй соціальних характеристик потребує глибокого теоретичного осмислення та розробки власних вітчизняних підходів до цієї проблеми. Одним з напрямів створення соціальної і, в той же час комерційної системи охорони здоров'я може стати співпраця державних установ, органів державного та місцевого самоврядування із приватним капіталом. Ця практика поширена в країнах із розвинутою ринковою економікою. Починає поширюватися така співпраця і в нашій країні.

Важливим науковим завданням є виявлення імперативів державного управління охороною здоров'я на основі інноваційної трансформації системи охорони здоров'я. Дослідження співпраці держави та громадських, приватних інституції та корпорацій може здійснюватися за різними напрямками. Першим загальним напрямком такого дослідження є науковий аналіз процесу формування методології дослідження імперативів державного управління охороною здоров'я. З цією метою необхідно сформулювати науковий концепт функціонування механізмів державного управління в контексті підвищення значення здоров'я людини, дослідити напрями трансформації системи охорони здоров'я як складової механізму державного управління, визначити імперативи інноваційної трансформації системи державного управління охороною здоров'я та рівень їх впливу на підвищення якості медичних послуг.

Другим завданням проведення такого дослідження є виявлення питань безпосередньої взаємодії держави та приватного капіталу в сфері організації та функціонування охорони здоров'я та розвитку процесів інноваційної трансформації системи охорони здоров'я.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І РЕКОМЕНДАЦІЙ

У вітчизняній науці значною мірою питання виявлення імперативів державного управління охороною здоров'я вже аналізувалися. В своїх дослідженнях ми спиралися на такі монографічні праці як: Бойчук Ю.Д. "Загальна теорія здоров'я та здоров'язбереження"[1], Вівсанник О.М. "Значення та функції міжнародних організацій в інституційній системі державного регулю-

вання охорони здоров'я"[2], Вовк С.М. "Система трансформації охорони здоров'я"[3], Лазоришинець В.В. та ін. "Державне управління охороною здоров'я"[4], Сазонець І.Л., Зима І.Я. "Соціальні інститути в трансформації державної системи управління охороною здоров'я"[5], Сазонець І.Л. та ін. "Інституційна трансформація державного управління охороною здоров'я: Україна та іноземний досвід"[6] та ін.

Питання інноваційної трансформації державного управління охороною здоров'я меншою мірою було проаналізовано вітчизняними авторами, але слід визначити такі монографії як Баєва О.В., Солоненко І.М. "Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я"[7], Білінська М.М. та ін. "Державне управління реформуванням системи охорони здоров'я в Україні"[8], Зима І.Я., Обуховська Л.І. "Механізми забезпечення діяльності комунальних підприємств — закладів охорони здоров'я в умовах децентралізації"[9], Круглов В. В. "Розвиток державно-приватного партнерства в Україні: механізми державного регулювання"[10], Солоненко Н.Д. "Економіка охорони здоров'я"[11].

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

В представленій статті зроблено спробу розкрити сутність та методологічні функції науки державного управління охороною здоров'я, особливості та складність поставленого завдання міститься в необхідності врахування сучасних умов інноваційної трансформації системи охорони здоров'я. Ця трансформація містить в собі зміну фінансових інструментів стимулювання охорони здоров'я, збільшення організаційно-правових форм діяльності медичних закладів, формування нового законодавчого та нормативного поля системи охорони здоров'я та ін.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Напрями дослідження системи охорони здоров'я в Україні та, зокрема, функціонування різних форм власності в цій сфері, є комплексними. Науковці, які досліджують саме проблеми державного управління охороною здоров'я поєднують в собі компетенції, що стосуються різних сфер наукової діяльності, різних галузей наук. Як важлива соціогуманітарна наука, яка поєднує в собі філософські, соціальні, економічні, етичні наукові методи, наука про державне управління виконує

декілька функцій по відношенню до становлення системи державного управління охороною здоров'я. До таких функцій можна віднести евристичну, координуючу, інтегруючу, логіко-гносеологічну.

Сутність евристичної функції науки про державне управління охороною здоров'я міститься в тому, що вона створює передумови для нових відкриттів в сфері організації наукових підходів в охороні здоров'я. Знаходячись на перетині наук, наука, про державне управління охороною здоров'я поєднує їх різні компоненти в єдине ціле та на основі симбіозу наукових прийомів надає можливості синтезувати нові методи розвитку наукових досліджень. Такі методи важко описати алгоритмічно, вони базуються на евристичних підходах, але зумовлені об'єктивними процесами інтеграції наукових досліджень. При цьому вплив науки про державне управління охороною здоров'я на процес розвитку охорони здоров'я та медицини відбувається дуже часто не інтегрально, а фрагментарно, локально. Силою, що проникає скрізь всю методологію державного управління є лише окремі наукові концепції, поняття, або їх групи. Таке явище пояснюється дуже високим рівнем узагальнення наукового знання в цій сфері наукових знань. В державному управлінні охороною здоров'я перетинаються практичні методи надання медичних послуг, які сьогодні базуються на високих технологіях, теоретичні підходи до організації державного управління, управління економічними процесами на рівні держави та медичних установ, механізми управління глобально-управлінськими процесами на міжнародному рівні, якщо справа стосується питань рекреації, пандемій та інших процесів в охороні здоров'я світових масштабів. Такі наукові підходи ми можемо зустріти в монографії Співака М. В. "Державна політика здоров'язбереження: світовий досвід і Україна". В монографії автором досліджується теоретико-методологічні засади дослідження політики здоров'язбереження, зарубіжний досвід реалізації політики здоров'язбереження, роль державної політики здоров'язбереження в розвитку системи громадського здоров'я в Україні, Національна стратегія здоров'язбереження в Україні [12].

Наукове знання в окремій сфері наук часто має селективний характер по відношенню до різних сфер наукових знань, відносно до різних наукових категорій та підходів. Слід також зазначити, що нові ідеї, наукові методології, підходи, що формуються в окремій частині наукового знання інтегрально впливають на всю наукову систему науки про державне управління охороною здоров'я. Так, нові відкриття в медицині впливають на організацію системи охорони здоров'я, нові підходи в розвитку державно-приватного партнерства надають можливість вкладати кошти в наукові дослідження медичної науки, фармацевтики, біотехнологій, тощо.

Сучасним прикладом появи нового наукового феномена, який несе в собі великий евристичний потенціал є формування наукових підходів в сфері створення медичних кластерів. Цей напрям діяльності науковців та практичних фахівців поєднує в собі знання з державного управління охороною здоров'я, медицини, туризму, рекреації, економіки. Слід навести монографію Давиденко І.В., Михайлюка О.Л. та ін. "Концептуальні підходи до організації та діяльності туристичних клас-

терів". Автори аналізують та досліджують такі проблеми як: рівень розвитку медичного туризму у світі, нормативно-правові засади розвитку медичного туризму, кластерну політику країн Європейського Союзу, досвід країн світу щодо розвитку медичного туризму та кластерів медичного туризму, досвід окремих країн Європи у розвитку медичного туризму та організації кластерів медичного туризму, маркетингові інструменти європейських країн для розвитку медичного туризму, кластери медичного туризму в Україні [13].

Координуюча функція науки про державне управління охороною здоров'я міститься в використанні синтезу як методу мультидисциплінарних наукових досліджень. Беззаперечно, що, якщо науковий метод є змістовним та відповідає природі об'єкта, то він вже є ефективним з дослідницької точки зору. Якщо дослідження орієнтується на безпосередньо об'єкт дослідження, то це приносить відповідну користь, але, якщо науковець орієнтується на аналіз супутніх явищ та процесів, дотичних до сфери наукового пізнання науки про державне управління, бачить складні взаємозв'язки сфери його дослідження із спорідненими явищами та науками, то його діяльність стає більш масштабною та одночасно глибокою. Значною мірою такої підхід є притаманним для науковців високого рівня, які в силу свого досвіду, професіоналізму та компетентності можуть побачити нові цікаві шляхи розвитку своєї роботи, дослідження, експерименту. Такі вчені, як правило, характеризуються енциклопедичними знаннями, мають широкий науковий світогляд, є фахівцями в декількох галузях наук.

Аналіз супутніх явищ, що пов'язані з управлінням охороною здоров'я проводиться в монографії Джинджояна В.В. "Детермінанти функціонування туристичних підприємств на основі розвитку їх соціальної діяльності". В контексті проблем соціального спрямування діяльності туристичних підприємств автором було виокремлено такі питання як: розвиток діяльності туристичних підприємств на основі програм сталого розвитку Всесвітньої туристичної організації, розвиток лікувально-оздоровчого туризму в Україні та в світі, перспективи надання туристичних програм для людей з обмеженими можливостями, нові підходи до організації "зеленого туризму" [14].

В синтетичних науках існують загальні рівні структурної організації традиційно різних об'єктів пізнання. Вказаний підхід вже довів свою наукову ефективність. Положення про відповідність предмета певному методу не відмінюється на теперішній час, але реалізується відповідно до процесу деталізації уявлень про предмет, його різним проявам і рівням структурної організації, багатовимірним зв'язкам з суміжними науками. Все це надає можливість для реалізації координуючої функції в таких комплексних науках і, зокрема, в науці про державне управління.

Обравши об'єктом свого наукового дослідження державно-управлінські аспекти трансформації системи охорони здоров'я в Україні, колектив авторів в комплексній монографії "Інституційна трансформація державного управління охороною здоров'я: Україна та іноземний досвід" під науковою редакцією Сазонця І.Л. використовував різні наукові підходи та методи для

дослідження заявленої тематики. В поданій монографії автори розглянуто загальні підходи державного управління до охорони здоров'я, зокрема: теоретичні основи державного управління охороною здоров'я та тенденції її розвитку в Україні, роль інституційної системи в забезпеченні розвитку соціальних процесів та охорони здоров'я, місце соціальних інститутів в забезпеченні трансформації державної системи управління охороною здоров'я, інституційний вплив на трансформацію складових державного управління системою охорони здоров'я. Окремим авторським підходом для дослідження трансформації системи охорони здоров'я в Україні є використання авторами аналізу іноземного досвіду. Зокрема, авторами досліджено системні трансформації національних моделей охорони здоров'я та використання кращих практик цих трансформацій в Україні та досліджено напрями трансформації системи державного управління охороною здоров'я, що координуються на основі співпраці з міжнародними організаціями. Авторські дослідження імплементовано в практичну площину і визначено прикладні аспекти трансформації механізмів діяльності закладів охорони здоров'я [6].

Потреба в координації окремих методів дослідження виникає в умовах значного ускладнення співвідношень предмета та метода в силу, перш за все, наявності протидії негативним чинникам вітчизняної науки, таким, наприклад, як спеціалізація науковців, що постійно поглиблюється. Така спеціалізація призводить до того, що проходить розподіл вчених за методами та методиками роботи і окремі дослідники стають апріорі обмеженими в реалізації методологічних можливостей науки. В результаті виникає небезпека забуття пізнавальної сили окремих методів, перебільшення одних та недооцінки інших.

Інтегруюча функція науки про державне управління охороною здоров'я пов'язана з уявленнями про об'єднання знання в цій сфері з численними елементами знань інших сфер. Термін "інтеграція" означає поєднання в єдине ціле окремих частин. Він застосовується в багатьох науках і вже затвердився в статусі загальнонаукового підходу. У проявах інтеграційної функції науки про державне управління охороною здоров'я ми можемо визначити важливість усунення дезінтегруючих факторів, що призводять до дисбалансу системи, надмірному зростанню відносної самостійності окремих частин наукового знання в сфері державного управління охороною здоров'я, виявлення додаткових елементів науки про державне управління охороною здоров'я, активне включення яких до наукового пошуку призведе до більшої гармонійності та об'єктивності.

Процес формування окремих наукових напрямів історично відбувався як наслідок виокремлення предмета кожної науки від предметів інших наук. Стрижнем того чи іншого предмета нового наукового напрямку ставали об'єктивні закони дійсності. Відокремлюючись від системи протопізнання, базової сфери наук, нові напрями не повинні існувати в ізоляції одна від іншої. Наука про державне управління охороною здоров'я базується на фундаментальних наукових підходах науки про державне управління, які мають комплексний характер досліджень в сфері економіки, політології, менеджменту, історії, філософії і, в той час має всеохоплюючий,

масштабний предмет дослідження, який містить в собі організацію державного будівництва розвитком медичної сфери, надання медичних послуг, фінансування та страхування медичної галузі, систему доступу до медичних послуг на всіх рівнях та у всіх розрізах існування людини у державі.

Системне розмежування наук, диференціація ізоляційного типу була провідною тенденцією в сфері науки до XIX сторіччя. Не дивлячись на великі успіхи, що досягла наука того часу, відбувався процес прогресуючої спеціалізації, поширювався процес неузгодженості наукових дисциплін. В цей час виникла криза єдності наукових досліджень. В таких умовах діалектичний підхід до науки виявив властивість до усунення обмежувальних рамок між науковими дисциплінами та виявлення притаманні для них зв'язки. В основі рішення проблеми інтеграції знання лежить перш за все філософський принцип єдності світу. Оскільки світ є єдиним, відповідно і адекватне його відображення повинно мати системний, цілісний характер.

Такий системний, цілісний характер має монографічне дослідження "Державне управління охороною здоров'я України" колективу авторів Лазоришинець В.В., Слабкий Г.О., Ярош Н.П. та ін. Дослідження побудовано на діалектичному підході в конкретній галузі державного управління охороною здоров'я. Базою дослідження є теоретико-методологічні засади дослідження державного управління сферою охорони здоров'я. В монографії проведено аналіз результативності впливу держави на медико-демографічну ситуацію та стан здоров'я населення України, В монографії досліджено нормативно-правове регулювання розвитку галузі охорони здоров'я і на цій основі запропоновано необхідність вдосконалення нормативно-правової бази. Авторами проведено аналіз фінансово-економічного механізму державного регулювання сфери охорони здоров'я, запропоновано шляхи удосконалення державної політики та державного управління вітчизняною медичною галуззю [4].

В сучасний історичний період з'явилися науки-інтегратори, які створюють єдиний світ наукових поглядів на системні знання в окремих галузях наук. Такі прикордонні науки зможуть мати в своїй основі не тільки складові частини двох наук, наприклад електрохімія та фізична хімія, але й бути синтезом трьох та більше наук. Такі науки мають діалектичний характер та містять в собі структурні зв'язки, мають подвійний або потрійний характер, являють собою єдність протилежних тенденцій. Наука про державне управління охороною здоров'я не є самостійною наукою, а радше перспективним напрямом науки про державне управління, який досліджує широкий специфічний предмет на межі державного управління та медицини, але перелічені характеристики їй притаманні.

Логіко-гносеологічна функція науки про державне управління охороною здоров'я міститься в тому, що вона формує та реалізує системний науковий підхід, його нормативні принципи, а також логіко-гносеологічне обґрунтування тих чи інших понятійний та теоретичних структур наукового пізнання. Генерування інформації, що необхідна для вдосконалення елементів загального метода, поєднується з її використанням для

розробки загальнонаукових методів пізнання, наприклад, системного підходу, методу моделювання.

Науковим методом генерування, синтезу, обробки інформації є підготовка словників та енциклопедій з окремих тематик. Економічній та управлінській складовій, профілактиці захворювань та історичним аспектам становлення систем охорони здоров'я в світі, екології, "зеленій" економіці та "зеленим технологіям" було відведене значне місце в комплексній праці науковців — понятійно-термінологічному словнику "Охорона здоров'я та рекреація" під науковою редакцією Вісняника О.М. Підготовлений цим колективом авторів словник є логічно завершеним і має комплексний, інтегративний характер. [16].

Якщо загальна гносеологія наголошує на можливості та необхідності повного та адекватного наукового пізнання об'єкта, то діалектика (разом з формальною логікою) покликана забезпечити досягнення цієї адекватності. Вона розробляє засоби найбільш повного, точного відображення сутності об'єкта, його сутності, що постійно змінюється. На основі діалектичного методу побудовано монографію Зими І.Я. "Механізми інституційної трансформації державного управління охороною здоров'я". Автор використовує загальнотеоретичні та історико-еволюційні підходи з метою розкриття процесів трансформації системи охорони здоров'я в Україні. [15].

Діалектика задає загальні орієнтири пізнавальної діяльності в різних сферах теоретичного суспільствознавства. Розробка діалектико-логічних принципів пізнання, що проводиться в тісній єдності з узагальненням новітніх досягнень методології суспільних наук надає практичну значущість загальнометодологічній функції науки про державне управління.

В науці про державне управління охороною здоров'я перетинаються практичні методи надання медичних послуг, які сьогодні базуються на високих технологіях, теоретичні підходи до організації державного управління, управління економічними процесами на рівні держави та медичних установ, механізми управління глобально-управлінськими процесами на міжнародному рівні, якщо справа стосується питань рекреації, пандемій та інших процесів в охороні здоров'я світових масштабів.

## ВИСНОВКИ

Можливість поєднання в науці державного управління методологічних підходів та наукової бази різних наук зумовлено предметною спільністю цих наук. Наука про державне управління консолідує наукові дослідження різних наук про розвиток держави, створюючи, таким чином, власний науковий предмет. Власний науковий предмет формує і наука про державне управління охороною здоров'я, оскільки глибина та актуальність цього напряму дослідження має не тільки національний, але й глобальний масштаб.

Наука про державне управління охороною здоров'я базується на фундаментальних наукових підходах науки про державне управління, які мають комплексний характер досліджень в сфері економіки, політології, менеджменту, історії, філософії і, в той час має всеохоплюючий, масштабний предмет дослідження, який

містить в собі організацію державного будівництва розвитком медичної сфери, надання медичних послуг, фінансування та страхування медичної галузі, систему доступу до медичних послуг на всіх рівнях та у всіх розрізах існування людини у державі.

Сучасні дослідження в галузі державного управління охороною здоров'я, орієнтується безпосередньо на конкретний об'єкт дослідження і це приносить відповідну наукову віддачу, але, якщо науковець орієнтується на аналіз супутніх явищ та процесів, дотичних до сфери наукового пізнання науки про державне управління, бачить складні взаємозв'язки сфери його дослідження із спорідненими явищами та науками, то його діяльність стає більш масштабною та одночасно глибокою. Значною мірою такої підхід є притаманним для науковців високого рівня, які в силу свого досвіду, професіоналізму та компетентності можуть побачити нові цікаві шляхи розвитку своєї роботи, дослідження, експерименту.

## Література:

1. Загальна теорія здоров'я та здоров'язбереження: колективна монографія / за заг. ред. проф. Ю. Д. Бойчука. Харків : Вид. Рожко С. Г., 2017. 488 с.
2. Вісняник О.М. Значення та функції міжнародних організацій в інституційній системі державного регулювання охорони здоров'я. Рівне : Волин. обереги, 2021. 212 с.
3. Вовк С. М. Системні трансформації охорони здоров'я: монографія / С.М. Вовк. Донецький державний університет управління, МОН України. Кривий Ріг: вид. Р. А. Козлов. 2017. 315 с.
4. Державне управління охороною здоров'я України / Лазоришинець В.В., та ін.; за ред. В.В. Лазоришинця. Київ., 2014. 312 с
5. Сазонець І.Л., Зима І.Я. Соціальні інститути в трансформації державної системи управління охороною здоров'я: монографія. Рівне: Волин. обереги, 2018. 168 с.
6. Інституційна трансформація державного управління охороною здоров'я: Україна та іноземний досвід / Сазонець І.Л., та ін.; за ред. І.Л. Сазонця. Рівне., 2019. 396 с.
7. Баєва О.В., Солоненко І.М. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я. Київ: МАУП, 2007. 376 с.
8. Державне управління реформуванням системи охорони здоров'я в Україні: навч.-наук. вид. / авт. кол.: М.М. Білинська, Я.Ф. Радиш, І.В. Рожкова та ін. ; за заг. ред. проф. М.М. Білинської. К. ; Львів: НАДУ, 2012. 240 с.
9. Зима І.Я., Обуховська Л.І. Механізми забезпечення діяльності комунальних підприємств — закладів охорони здоров'я в умовах децентралізації. — Рівне: Волин. обереги, 2020. 172 с.
10. Круглов В. В. Розвиток державно-приватного партнерства в Україні: механізми державного регулювання : монографія Х. : Вид-во ХарPI НАДУ "Магістр", 2019. С. 252.
11. Солоненко Н.Д. Економіка охорони здоров'я. Київ, 2014. 408 с.
12. Співак М. В. Державна політика здоров'язбереження: світовий досвід і Україна: монографія. Київ: Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАН України; Видавництво "Логос", 2016. 536 с.

13. Давиденко І.В., Михайлюк О.Л. Концептуальні підходи до організації та діяльності туристичних кластерів / За заг. ред. І.В. Давиденко і О.Л. Михайлюк К.: ФОП Гуляєва В.М., 2020. 497 с.

14. Джинджоян В.В. Детермінанти функціонування туристичних підприємств на основі розвитку їх соціальної діяльності. Рівне: Волин. береги, 2020. 264 с.

15. Зима І.Я. Механізми інституційної трансформації державного управління охороною здоров'я. Рівне. 2019, 248 с.

16. Охорона здоров'я та рекреація: понятійно-термінологічний словник / Вісник О.М. та ін.; за ред. О.М. Вісника. Рівне., 2022. 171 с.

References:

1. Bojchuk, Yu.D. (2017), Zahal'na teoriia zdorov'ia ta zdorov'iazberezhennia [General theory of health and health care], Vyd. Rozhko S. H., Kharkiv, Ukraine.

2. Vivsianyk, O.M. (2021), Znachennia ta funktsii mizhnarodnykh orhanizatsij v instytutsijnij systemi derzhavnoho rehuliuвання okhorony zdorov'ia [The importance and functions of international organizations in the institutional system of state regulation of health care], Volyns'ki oberehy, Rivne, Ukraine.

3. Vovk, S.M. (2017), Systemni transformatsii okhorony zdorov'ia [Systemic transformations of health care], Donets'kyj derzhavnyj universytet upravlinnia, MON Ukrainy, Kryvyj Rih, Ukraine.

4. Lazoryshynets, V.V. (2014), Derzhavneupravlinnia okhoronoiu zdorovia Ukrainy [Public administration of health care of Ukraine], Kyiv, Ukraine.

5. Sazonets', I.L. and Zyma, I.Ya. (2018), Sotsial'ni instytuty v transformatsii derzhavnoi systemy upravlinnia okhoronoiu zdorov'ia [Social institutions in the transformation of the state health care management system], Volyn. oberehy, Rivne, Ukraine.

6. Sazonets, I.L. and Sarychev, V.I. (2019), Instytutsiina transformatsiia derzhavnoho upravlinnia okhoronoiu zdorovia: Ukraina ta inozemnyi dosvid [Institutional Transformation of Public Health Management: Ukraine and Foreign Experience], Volyn. oberehy, Rivne, Ukraine.

7. Baieva, O.V. and Solonenko, I.M. (2007), Upravlinnia pidpriemnyts'koiu diial'nistiu v haluzi okhorony zdorov'ia [Management of business activities in the field of health care], MAUP, Kyiv, Ukraine.

8. Bilynska, M.M. Radysh, Ya.F. and Rozhkova, I.V. (2012), Derzhavne upravlinnia reformuvanniam systemy okhorony zdorovia v Ukraini [Public Administration for Health Care Reform in Ukraine], NADU, Lviv, Ukraine.

9. Zyma, I.Ya. and Obukhovska L.I. (2020), Mekhanizmy zabezpechennia diialnosti komunalnykh pidpriemstv — zakladiv okhorony zdorovia v umovakh detsentralizatsii [Mechanisms for ensuring the activities of public utilities — health care facilities in a decentralized environment], Volynski oberehy, Rivne, Ukraine.

10. Kruglov, V.V. (2019), Rozvytok derzhavno-pryvatnoho partnerstva v Ukraini: mekhanizmy derzhavnoho rehuliuвання [Development of public-private partnership in Ukraine: mechanisms of state regulation], Vyd-vo KharRI NADU "Mahistr", Kharkiv, Ukraine.

11. Solonenko, N.D. (2014), Ekonomika okhorony zdorov'ya [Healthcare Economics], Kyiv, Ukraine.

12. Spivak, M.V. (2016), Derzhavna polityka zdorov'iazberezhennia: svirovij dosvid i Ukraina [State health care policy: world experience and Ukraine], In-derzhavy i prava im. V.M. Korets'koho NAN Ukrainy; Vydavnytstvo "Lohos", Kyiv, Ukraine.

13. Davydenko, I.V. and Mykhajliuk, O.L. (2020), Kontseptual'ni pidkhody do orhanizatsii ta diialnosti turystychnykh klasteriv [Conceptual approaches to the organization and activity of tourist clusters], FOP Hul'iaieva V.M., Kyiv, Ukraine.

14. Dzhyndzhoian V.V. (2020), Determinanty funktsionuvannia turystychnykh pidpriemstv na osnovi rozvytku ikh sotsial'noi diial'nosti [Determinants of the functioning of tourist enterprises based on the development of their social activities], Volyn. oberehy, Rivne, Ukraine.

15. Zyma, I.Ya. (2019), Mekhanizmy instytutsiinoi transformatsii derzhavnoho upravlinnia okhoronoiu zdorovia [Mechanisms of institutional transformation of public health management], Rivne, Ukraine.

16. Vivsianyk, O.M. (2023), Okhorona zdorov'ia ta rekreatsiia: poniatijno-terminolohichnyj slovnyk [Health care and recreation: conceptual and terminological dictionary], Volyn. oberehy, Rivne, Ukraine.  
*Стаття надійшла до редакції 0.11.2023 р.*

<https://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)

 viber: +38 050 3820663

УДК 351:323.4

Д. М. Тюріна,  
к. пед. наук, докторант, ННВЦ НУЦЗУ м. Харків  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1506-5849>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.203

# СУЧАСНА РЕАЛІЗАЦІЯ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

D. Tiurina,  
PhD in Pedagogy, doctoral candidate, Training Research and Production Center  
of the National University of Civil Protection of Ukraine Kharkiv

## CURRENT IMPLEMENTATION OF STATE GENDER POLICY IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

*У статті розглядається сучасний стан гендерної політики держави, її основні принципи реалізації та проблемні питання в її реалізації. Розглядається історичний характер політичного змісту відносин, який розділяється на дополітичний, політичний та постполітичний етапи. Визначено поділ гендерно орієнтованої політики на типи, також з'ясовано потреби що задовольняють конкретні практичні потреби пов'язані з виконанням жіночих ролей. Проаналізовано ефективність гендерної політики в частині задоволення жіночих потреб, що можуть йти у розріз та зашкодити чоловікам чи навпаки, з'ясовано основні чинники що необхідні для визначення ефективного балансу між економічним та людським розвитком. На основі проведеного аналізу фактичного стану реалізації гендерної політики держави відокремлено соціальні групи, що займаються просуванням та лобіюванням гендерних інтересів відокремлених гендерно пофарбованих формувань, які, як правило є некомерційними організаціями на безоплатній основі. Проблематика гендерної рівності сьогодні практично не звучить у програмах соціально-економічного розвитку України. З'ясована причина недостатньої некомпетентності авторів гендерно направлених законів, як у недооцінці ними позаекономічних чинників у суспільному розвитку як таких. У той же час визначено, що поки в Україні немає політичних партій, створених виключно за ознакою статі. Є жіночі організації, жіночий рух, але немає парламентських партій жінок. При цьому національний жіночий рух може бути різномірним та внутрішньо суперечливим. Дійшли висновку що слід запровадити ще один тип гендерної політики, а саме гендерно орієнтовану державну політику. У цьому типі наголошується на необхідності реального обліку гендерного фактора в політиці, яку вони проводять. Тим самим із складу гендерно орієнтованої політики виключаються як гендерно "сліпа", і гендерно нейтральна соціальна політика. Визначено що реальна реалізація гендерної політики в Україні не вирішує стратегічних гендерних проблем, а лише вирішує короткострокові гендерні потреби.*

*The article examines the current state of the state's gender policy, its main principles of implementation, and problematic issues in the implementation of the state's gender policy. The historical nature of the political content of relations is considered, which is divided into pre-political, political and post-political stages. The division of gender-oriented policy into types is determined, and the needs that satisfy specific practical needs related to the performance of women's roles are also clarified. The effectiveness of gender policy in terms of satisfying women's needs, which may conflict with and harm men or vice versa, has been analyzed, the main factors necessary to determine*

*an effective balance between economic and human development have been clarified. Based on the analysis of the actual state of implementation of the state's gender policy, social groups engaged in the promotion and lobbying of gender interests of separate gender-colored formations, which are usually non-profit organizations on a free basis, were separated. Today, the issue of gender equality practically does not appear in the programs of socio-economic development of Ukraine. The reason for the insufficient incompetence of the authors of the gender-oriented laws, as in their underestimation of non-economic factors in social development as such, has been clarified. At the same time, it is determined that so far neither in Ukraine nor in other countries of the world are there any political parties created solely on the basis of gender. There are women's organizations, a women's movement, but there are no women's parliamentary parties. At the same time, the national women's movement can be heterogeneous and internally contradictory. They came to the conclusion that one more type of gender policy should be introduced, namely gender-oriented state policy. This type emphasizes the need for real accounting of the gender factor in the policies they implement. Thus, both gender-blind and gender-neutral social policies are excluded from the composition of gender-oriented policy. It was determined that the real implementation of the state's gender policy does not solve strategic gender problems, but only solves short-term gender needs.*

*Ключові слова: гендерна політика, соціальні групи, соціально-політичний інститут, гендерна рівність, демографічна політика, стратегічні гендерні потреби.*

*Key words: gender policy, social groups, socio-political institute, gender equality, demographic policy, strategic gender needs.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Вивчення проблемних питань що виникають в реалізації гендерної політики держави, стають актуальними під тиском нових викликів, які поступово виникають поряд зі змінами що відбуваються в світі та потребують більш глибокого вивчення.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми в реалізації гендерної політики держави викликані глобалізацією, та впливу на сучасне суспільство країни нових викликів які формуються у світі доцільно розглядати разом з аналізом стану реалізації державної гендерної політики більш розвинених та могутніх світових держав. Більшість досліджень у цій галузі базуються на відомих роботах [3; 4; 6].

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є визначення реального стану реалізації гендерної політики держави в умовах глобалізації.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Гендерна політика, як випливає з її назви, має бути спрямована на реалізацію інтересів гендерних груп. Найбільш дискусійним виступає питання, чи мають ці інтереси політичний характер, тобто, чи існує розбіжність чи протиріччя інтересів жінок і чоловіків у суспільстві. І якщо така суперечність існує, то, чи загрожує її збереження чи посилення стабільності та свободи суспільства як цілого; іншими словами, чи правомірно говорити про необхідність та актуальність гендерної політики на державному рівні, і в чому мають полягати її цілі.

Політичний зміст гендерних відносин має історичний характер і не залишається незмінним. Можна виділити дополітичний, політичний та постполітичний етапи у розвитку цього змісту. Зараз ми перебуваємо на політичному етапі, оскільки феміністська теорія, спираючись на міжнародний жіночий рух, ввела проблему гендерної нерівності до актуального політичного порядку денного практично всіх країн світу. Це питання визнано актуальним і світовою спільнотою [3, с. 37].

У межах розробки програм розвитку, які виникли за концепцією людського розвитку, запропонованої А. Сеном, розділила гендерну політику на гендерно нечутливу (гендерно "сліпу") і гендерно чутливу. Якщо в першому випадку гендерні відмінності в політиці, що проводиться, ніяк не враховуються, то в другому, вони, як мінімум, визнаються (гендерно-нейтральна політика), а, як максимум, лягають в основу розроблюваних програм соціально-економічного розвитку (гендерно-специфічна).

Слід запровадити ще один тип гендерної політики, а саме гендерно орієнтовану державну політику. У цьому типі не просто фіксується чутливість держави та інших акторів соціальної політики до гендерних проблем, а наголошується на необхідності реального обліку гендерного фактора в політиці, яку вони проводять. Тим самим із складу гендерно орієнтованої політики виключаються як гендерно "сліпа", і гендерно нейтральна соціальна політика.

Другим важливим моментом виступає поділ гендерно орієнтованої політики на два типи. Політика першого типу задовольняє практичні гендерні потреби, які пов'язані з виконанням жінками та чоловіками традиційних гендерних ролей: чоловік-видобувач, жінка-мати та хранителька домашнього вогнища. Вона веде до консервації сформованих у суспільстві гендерних відносин.



Саме цей тип представлений сьогодні в українській демографічній політиці, яка має яскраво виражений про-натальний характер. При цьому гендерні потреби населення (поза рамками демографії) для держави залишаються багато в чому латентними, неартикулованими та невідрефлексованими у дискурсі соціальної політики.

Другий тип гендерно орієнтованої соціальної політики спрямований на задоволення стратегічних гендерних потреб, на трансформацію та гармонізацію сформованих у суспільстві гендерних відносин, подолання гендерного розриву та асиметрії [1, с. 23]. Мета такої політики — вирівнювання можливостей гендерних груп. Тільки вона може служити цілям людського розвитку, тому що веде до розширення індивідуальної свободи та можливостей особистісної самореалізації як жінок, так і чоловіків. Тим самим було створюються інституційні можливості використання гендерного ресурсу управління.

В результаті з'являються два варіанти застосування державою гендерного ресурсу — екстенсивний, марнотратний, орієнтований на вирішення найбільш важких гендерних проблем, причому, як правило, тільки жіночих. Ця політика задоволення повсякденних потреб гендерних груп, що консервує поділ гендерних ролей і статусів, що склався в суспільстві. Другий варіант може бути названий інтенсивним (відтворювальним), орієнтованим на майбутнє, на досягнення стратегічної мети подолання у суспільстві гендерного розриву та асиметрії. Оскільки такий підхід збігається з цілями суспільного розвитку як боротьби з усіма формами нерівності та з об'єктивними тенденціями модернізації гендерних відносин, переходу від традиціоналістичних гендерних норм до сучасних (егалітарних), то він веде до інтенсифікації застосування гендерного ресурсу державної політики та управління. Завдання у разі полягає у створенні умов розширеного відтворення сукупних капіталів (приватних ресурсів) гендерних груп на системній основі. Саме з цього погляду інтенсифікація застосування гендерного ресурсу державної політики та управління стає запорукою модернізації суспільства та сталого розвитку. Саме з цього погляду інтенсифікація застосування гендерного ресурсу державної політики та управління стає запорукою модернізації суспільства та сталого розвитку.

Ще раз підкреслимо, що якщо гендерно "сліпа" та гендерно-нейтральна політики однозначно ведуть до консервації гендерного розриву, а гендерно-орієнтована політика сприяє його подоланню, то наслідки гендерно-специфічної політики амбівалентні [5, с. 137]. Вона може як консервувати гендерну нерівність, так і скорочувати її залежно від конкретно-історичних умов окремої країни.

З політичної точки зору будь-яке задоволення гендерних потреб, не важливо стратегічних чи практичних, покращує становище жінок як соціально вразливої групи. У цьому сенсі гендерно специфічна політика однозначно прогресивніша за гендерно "сліпа", який просто ігнорує гендерні проблеми. Однак, задоволення практичних потреб жінок як специфічної групи поглиблює соціально-економічну залежність жінок від держави, вони потрапляють на так звану "голку посібників", які мають власні джерела доходів (а не лише допомоги та інші соціальні трансферти), і тому такі жінки не зале-

жать ні від виплат держави, ні від прихильності своїх чоловіків. Саме в цьому полягає зв'язок між ліквідацією гендерної нерівності та стійким розвитком.

При проведенні ефективної гендерної політики потрібне не задоволення жіночих інтересів на шкоду чоловічим чи навпаки, необхідний пошук їх інтеграції та узгодження. Насправді це постає як пошук балансу між економічним та людським розвитком.

Суперечність сімейних та професійних ролей по-різному дозволяється під час проведення різних типів державної політики щодо жінок у різних типах товариств. Відповідно, з'являються різні опозиції основних та маргінальних гендерних контрактів, які укладають чоловіки та жінки при виконанні своїх гендерних ролей.

Можуть бути різними й сторони цих контрактів. Так особливістю патерналістського типу політики щодо жінок, що проводиться за радянських часів, було те, що контракт "працююча мати" укладався між жінкою та державою, чоловіки як батьки з нього виключалися. Втім, зараз цей контракт дедалі частіше державою порушується, і фахівці говорять про його одностороннє розірвання з боку держави в сучасній Україні [4, с. 26].

Слід виділити об'єктивні і суб'єктивні передумови, визначальні тип гендерної політики буде обраний державою. До об'єктивних передумов ставляться: тенденції розвитку гендерної стратифікації у суспільстві, існуюча нормативна правова база у цій галузі, розвиток країни гендерної статистики і гендерних досліджень, рівень політичної активності жіночих/чоловічих організацій. У суб'єктивні передумови входять характер панівних у суспільній свідомості гендерних уявлень та стереотипів, рівень усвідомлення гендерних проблем населення загалом та особами, що приймають ключові політичні та економічні рішення, зокрема.

В Україні, як і в багатьох інших країнах з великим гендерним розривом, інтереси чоловіків і жінок у суспільній свідомості майже не рефлексуються як політичні та групові, що пояснюється низьким рівнем розвитку групової самосвідомості гендерних груп, низьким рівнем їх внутрішньої солідарності, довіри і, відповідно, соціального та політичного капіталу. Однак, якщо для чоловіків через історично "чоловіче панування" у публічній сфері проблема презентації своїх інтересів у політиці не стоїть, то для жінок ситуація діаметрально протилежна.

З погляду соціальної психології, великі соціальні групи проходять у своєму розвитку три стадії. На першій — це номінальні групи, куди входять люди, мають одну чи кілька загальних ознак, але заодно вони усвідомлюють свою спільність. На другій стадії розвитку група стає ідентифікаційною. Члени групи починають мислити категоріями "свої — не свої", "ми" та "інші", виникає групова самосвідомість. [6, с. 112] Найвищий рівень розвитку великих соціальних груп — рівень солідарності. Його відмінна риса — наявність у членів групи досить розробленої системи уявлень про цілі своєї групи в соціумі та готовність діяти в ім'я досягнення своїх цілей.

Говорячи про розвиток гендерних груп, виділяють фактори, що перешкоджають розвитку групової солідарності та сприяють цьому. До перших вона відносить високий рівень гетерогенності гендерних груп (жінки сильно відрізняються одна від одної за рівнем



доходів, освітою, расою, національністю) та переважання міжгрупових комунікацій над внутрішньогруповими (у повсякденному спілкуванні між чоловіками та жінками немає непрохідної стіни). До факторів другої групи відноситься очевидність та легкість ідентифікації за ознакою статі, а також неможливість безперешкодного переходу з однієї гендерної групи до іншої. Однією з центральних умов розвитку групової солідарності виступає ідеологія. Об'єднання людей у боротьбі за ідею, що розділяється більшістю членів групи, сприяє підвищенню групової інтеграції.

Саме формування гендерної ідеології здатне забезпечити перехід гендерних груп з ідентифікаційного ступеня (коли групова самосвідомість обмежується розподілом на чоловічі та жіночі професії, на чоловічий та жіночий одяг, на чоловічі та жіночі магазини) на ступінь солідарності (коли можна буде говорити про формулюванні гендерних інтересів на політичному рівні та боротьбі за їх реалізацію політичними засобами).

У той же час, як уже зазначалося, поки що ні в Україні, ні в інших країнах світу немає політичних партій, створених виключно за ознакою статі. Є жіночі організації, жіночий рух, але немає парламентських партій жінок. При цьому національний жіночий рух може бути різномірним та внутрішньо суперечливим.

Багато факторів свідчить про наростання консервативних тенденцій в українському суспільному свідомості, зокрема в оцінці ролі чоловіків та жінок в суспільстві. Говорячи про формування ідеології гендерних груп, необхідно зупинитися на питанні про можливі суб'єкти гендерної політики. Можна виділити два типи таких суб'єктів. Перший тип — держава в особі спеціальних органів, що утворюють Національний механізм покращення становища жінок, про яке йдеться у Пекінській декларації та Платформі дій, наприклад, Департамент гендерної рівноправності Міністерства соціального захисту у Данії або Відділ гендерної рівноправності Департаменту з європейських та юридичних справ Міністерства соціального захисту у Латвії. Другий тип — громадські організації, зайняті вирішенням проблем, що мають гендерну складову. Ці організації можуть бути чоловічими, жіночими, змішаними за складом, політичними чи гуманітарними, головне, щоб вони працювали з проблемами, породженими гендерними відносинами, і при цьому усвідомлювали їх гендерне походження. Все це перетворює їх на суб'єкти гендерної політики, але вже не державної, а суспільної (публічної) [2, с. 124].

Гендерні групи за своєю природою нічим не відрізняються від будь-яких інших соціальних груп, які мають власні інтереси, відповідно вони також, як і інші, можуть вдаватися в практиці лобіювання. Складність у цьому, більшість гендерно пофарбованих громадських організацій перебувають на другому (політичному) секторі, а третьому, це некомерційні організації, які працюють зі своїми клієнтами та надають їм ті чи інші послуги. Тому потрібен час та певні умови для їх еволюції у політичному напрямку.

Необхідно спеціально відзначити, що особливість України — відсутність у її сучасній історії сильного та згуртованого жіночого руху. Причини цього — предмет спеціального аналізу, але гендерні дослідження у нас

існують і активно розвиваються, хоча й у специфічній атмосфері. У США та Західній Європі жіночі дослідження виникли як когнітивна практика жіночого руху, і тільки згодом вони змінилися гендерними, процес цей розгортався поступово та послідовно.

Для оцінки впливу суб'єктивних характеристик осіб, які приймають рішення, на вибір того чи іншого типу гендерної політики необхідно пам'ятати, що гендерна самоідентифікація є однією з базових характеристик особистості, оскільки всі (у тому числі особи, які приймають рішення на найвищому рівні) сприймають себе як людини певної статі, і немає людей, у яких відсутнє нормативне уявлення про чоловіче та жіноче. [6, с. 183] Гендерні уявлення пронизують всі соціальні взаємодії у суспільстві та всіх рівнях.

Фахівцями наголошується, що гендерна нерівність є однією з найслабше рефлексованих у суспільній та особистій свідомості соціальних проблем, оскільки:

— подібна нерівність сягає корінням далеко в минуле, формуючи відчуття, що воно задано апріорно або навіть біологічно;

— соціальну стать важко від біологічного, а біологічному сенсі чоловіки й жінок суттєво різняться;

— гендерна нерівність, як правило, багаточасова (супроводжується дискримінацією за віком або за місцем проживання, або за національністю, або за поколіннями).

Все це разом узятє формує у людини уявлення про "нормальність" гендерного порядку, що склалася, і оптимальність існуючих гендерних ролей. Гендерна нерівність у нашому суспільстві латентна та легітимна одночасно. Більше того, прояви гендерної нерівності багатолікі і не завжди помітні навіть самим жертвам ситуацій, що отримують травми. Однак від цього воно не перестає бути нерівністю, що обмежує інтереси одних груп на користь інших і гальмує суспільний розвиток.

## ВИСНОВКИ

Аналізуючи результати державної політики щодо розвитку людського капіталу чоловіків і жінок, можна зазначити, що особливих успіхів за роки української державності в країні досягнуто не було. Не зникла "гендерна асиметрія у напрямках професійної підготовки молоді", зберігається "преважання чоловіків серед роботодавців... Серед керівників бізнес-структур чоловіки становлять 66,3%, а жінки 33,7%"... "Рівень смертності чоловіків у працездатному віці значно перевищує аналогічний показник у жінок".

Причини цього пов'язані з тим, що в Україні модель гендерної політики, спрямована на задоволення лише насущних гендерних потреб населення, причому не всіх, лише тих, які видаються значимими державі (материнство жінок, зайнятість чоловіків). Це викликано пануванням традиційних гендерних уявлень в осіб, які приймають стратегічні рішення на всіх поверхах владної ієрархії, але насамперед у законодавців.

Політика держави щодо гендерних груп може бути різною. На одному полюсі знаходиться гендерно "сліпа" політика, яка ігнорує інтереси та потреби гендерних груп, на іншому — політика, спрямована на ліквідацію гендерного розриву у володінні ресурсами, забезпечен-

ня умов для розширеного відтворення та інтенсифікації застосування сукупного капіталу (приватних ресурсів) гендерних груп.

Вибір типу гендерної політики держави визначається об'єктивними та суб'єктивними передумовами. До об'єктивних відносяться: тенденції розвитку гендерної стратифікації у суспільстві, існуюча нормативна правова база в даній галузі, розвиток у країні гендерної статистики та гендерних досліджень, рівень політичної активності жіночих/чоловічих організацій. У суб'єктивні передумови входять характер панівних у суспільній свідомості гендерних уявлень та стереотипів, рівень усвідомлення гендерних проблем населенням загалом та особами, що приймають ключові політичні та економічні рішення, зокрема.

В Україні вибір зроблено на користь політики задоволення повсякденних потреб гендерних груп, що у перспективі веде не до подолання, а до консервації гендерного розриву, посилення соціально-економічної залежності жінок від держави. Підтвердженням цього є результати політики розвитку людського капіталу. За період, що минув з 1991 року, ні по одному з його компонентів (професійний розвиток, тривалість життя, місце в системі управління) не було досягти помітного прогресу у подоланні гендерної асиметрії.

Література:

1. Амджадин Л. Стратегії змін для досягнення гендерної рівності у місцевому самоврядуванні в Україні. Київ: Стилос, 2003. 82 с.
2. Аніщук Н. В. Основи гендерного права України: підручник. Одеса: Фенікс, 2013. 207 с.
3. Венгер О. М. Становлення та особливості функціонування гендерної демократії в сучасному українському суспільстві: дис. ... канд. політ. наук. Київ, 2009. 198 с.
4. Вороніна М. С. Мешканки міст Харківської губернії: гендерна дискримінація та динаміка змін (1861—1917 рр.): дис. ... канд. іст. наук. Харків, 2005. 205 с.
5. Дашковська О. Р. Правове становище жінки в аспекті гендерної рівності: загальнотеоретичний аналіз: дис. д-ра юрид. наук. Харків, 2008. 392 с.
6. Деметрадзе Т. Р. Конституційний принцип рівності прав жінки і чоловіка: поняття, зміст, механізм його реалізації та захисту: дис. ... канд. юрид. наук. Ужгород, 2015. 204 с.
7. Івченко Ю. В. Філософсько-правовий аналіз гендерної політики в Україні: дис. ... канд. юрид. наук. Київ, 2009. 218 с.

References:

1. Amdzhadin, L. (2003), Stratehii zmin dlia dosiahnennia hendernoї rıvnosti u mistsevomu samovriaduvanni v Ukraini [Change strategies for achieving gender equality in local self-government in Ukraine], Stylos, Kyiv, Ukraine.
2. Anishchuk, N. V. (2013), Osnovy hendernoho prava Ukrainy [Fundamentals of gender law of Ukraine], Feniks, Odesa, Ukraine.
3. Venher, O. M. (2009), "Formation and peculiarities of the functioning of gender democracy in modern Ukrainian society", Abstract of Ph.D. dissertation, Political sciences, Kyiv, Ukraine.

4. Voronina, M. S. (2005), "Residents of the cities of Kharkiv province: gender discrimination and dynamics of changes (1861—1917)", Abstract of Ph.D. dissertation, Historical sciences, Kharkiv, Ukraine.

5. Dashkovska, O. R. (2008), "The legal position of women in terms of gender equality: a general theoretical analysis", Abstract of PHD dissertation, Legal sciences, Kharkiv, Ukraine.

6. Demetradze, T. R. (2015), "The constitutional principle of equal rights of women and men: concept, content, mechanism of its implementation and protection", Abstract of Ph.D. dissertation, Legal sciences, Uzhhorod, Ukraine.

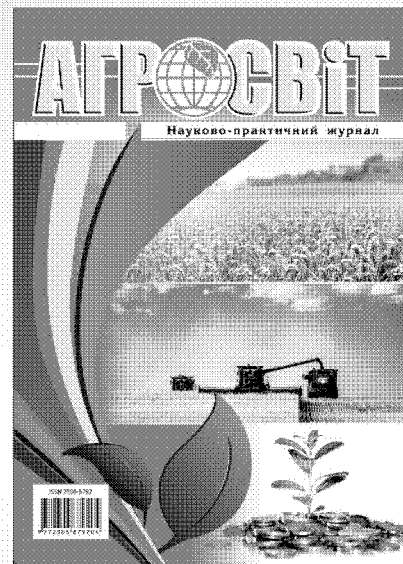
7. Ivchenko, Yu. V. (2009), "Philosophical and legal analysis of gender policy in Ukraine", Abstract of Ph.D. dissertation, Legal sciences, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 03.11.2023 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

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

О. В. Захаріна,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності  
та публічного управління, Поліський національний університет, Житомир  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2622-7663>  
Р. М. Сазанський,  
магістрант, Поліський національний університет, Житомир  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-8782-9012>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.208

## ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У ПРАКТИКУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ

O. Zakharina,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economic Theory,  
Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University, Zhytomyr  
R. Sazansky,  
Master's student, Polissia National University, Zhytomyr

### IMPLEMENTATION OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE PRACTICE OF TOURISM DEVELOPMENT MANAGEMENT

*У статті досліджено сутність публічно-приватного партнерства як механізму управління розвитком туристичної сфери і забезпечення сталості розвитку туризму. Висунута гіпотеза, що туризм є тим сектором, який не може розкрити свій справжній потенціал лише за допомогою урядових зусиль, що вимагає приватних ініціатив для інвестицій та створення нових проєктів. Доведено, що однією з ефективних форм взаємодії держави і бізнесу є механізм публічно-приватного партнерства, який передбачає ефективну взаємодію між органами публічного управління різних рівнів та бізнесом з метою реалізації суспільно важливих проєктів та програм соціально-економічного розвитку територій, спрямованих на покращення якості життя та на досягнення цілей публічного управління розвитком туристичної сфери. Вивчено світовий досвід та розглянуті успішні кейси публічно-приватного партнерства. Ідентифіковано основні функції, завдання та принципи публічно-приватного партнерства в забезпеченні сталості розвитку туризму. Доведено вплив публічно-приватного партнерства на забезпечення сталого розвитку туризму.*

*The article examines the essence of public-private partnership as a mechanism for managing the development of the tourism sector and ensuring the development of tourism. The hypothesis is that tourism is a sector that cannot unlock its true potential without the help of regular efforts that attract private initiatives for investment and the creation of new projects. It has been proven that one of the effective forms of interaction between power and business is the mechanism of public-private partnership, which transmits effective interaction between public administration bodies of different regions and Through the implementation of vitally important projects and programs for the socio-economic development of the territory, aimed at reducing the cost of living to achieve the goals of public management of the development of the tourism sector. Light evidence has been provided and successful cases of public-private partnerships have been reviewed. An analysis of foreign evidence of the implementation of public-private partnership projects has shown that almost all developing powers, including Ukraine, are adopting public-private partnership mechanisms in the public administration system. The main functions, establishment and principles of public-private partnership in ensuring the development of tourism have been identified.*

*There are benefits for the public and private sectors from the establishment of this type of partnership. It has been established that the public partner takes away the benefit from the form of investment for the implementation of projects and programs that may be of great national importance, such as those that would otherwise be financed for the share of budget funds. In turn, the private partner recognizes the possibility of increasing the economic rent for the value of the property that is owned by the power of the state (community). The influx of public-private partnership has been achieved to ensure the development of tourism, which is evident in the creation of new work places, increased income of the population and an improved level of living in the country, preserved historical, cultural and natural monuments, development of regions, modernization of essential*

*infrastructure, subordinate to the authority of the state in the international arena and transfers to the flow of capital from the country, for the purpose of redirecting the visa flow of tourists to the domestic tourism market of the country.*

*Ключові слова: туризм, публічний сектор, приватний сектор, публічно-приватне партнерство, проекти, управління розвитком туристичної сфери, туристичний продукт.*

*Key words: tourism, public sector, private sector, public-private partnership, projects, management of tourism development, tourism product.*

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

Розвиток сфери туризму впливає прямо та опосередковано на функціонування національної економіки будь-якої держави. Прямий вплив на економічне зростання індустрії туризму чинять всі витрати туристів на туристичні продукти та послуги. Опосередковано ж туризм впливає на розвиток суміжних галузей та інших секторів національної економіки. Так, наприклад, готелі, користуючись послугами будівельних компаній, фінансових установ, підприємств комунальної сфери, страхових компаній, підприємств харчової промисловості формують сукупний попит на їх продукцію, забезпечуючи таким чином економічну активність даних підприємств, і здійснюють непрямий вплив на економіку. На макrorівні це прослідковується в зростанні ВВП, в надходженні податків та іноземної валюти до бюджету, в створенні нових робочих місць, в розвитку інфраструктури, в підвищенні рівня та якості життя населення.

Водночас, туризм є тим сектором, який не може розкрити свій справжній потенціал лише за допомогою урядових зусиль. Це вимагає приватних ініціатив для інвестицій та створення нових проектів. Однією з ефективних форм взаємодії держави і бізнесу є механізм публічно-приватного партнерства (далі — ППП), який сприяє сталому розвитку науки, технологій, освіти, охорони здоров'я, культури і туризму, підвищення якості житлово-комунального обслуговування, забезпечуючи, таким чином, національну безпеку держави. Сьогодні інститут публічно-приватного партнерства в світі широко використовується для формування територіальних туристичних кластерів, які забезпечують залучення додаткових інвестицій у туристичну галузь, сприяючи розвитку регіонів. Розкриття переваг такого співробітництва в галузі туризму і зумовило необхідність проведення окремого дослідження.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед зарубіжних економістів, які вивчали механізм ППП та його вплив на розвиток національної економіки, слід виділити праці Геррарда М., Гримсей В., Льюїса М., Сміта У., Ескомбі І., Лінхарда А., Больця У. У вітчизняній науці найбільш повне дослідження сутності та форм ППП належить Дергачовій В., Грищенко С., Залознової Ю., Запатріній І., Павлюк К., Зибаревій О., Федченко М., Шилепницькому П. та ін. дослідникам.

Економічні, правові, соціальні та екологічні складові розвитку ППП в туризмі представлені у роботах Карпен-

ка Ю., Гороховської К., Панасюка В., Діденко Н., Соловйова Д. Вчені досліджують концептуальні засади та досвід формування сфери туризму, сучасні методи та форми туристичної діяльності, шляхи пошуку нових напрямів її розвитку, у тому числі на засадах партнерства.

Як інструмент сталого розвитку регіонів публічно-приватне партнерство розглядають Скляр Г., Івашова Л., Леоненко Н., Хитра О., Козловський Є., Ткаченко Т., Тимошенко Т., Кошарний В. Науковці розкривають сутність туризму як явища національної та регіональної економіки, акцентуючи увагу на економічній складовій регіональної туристичної діяльності.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз світового досвіду управління туристичною сферою через реалізацію проектів публічно-приватного партнерства.

Об'єктом дослідження є процес реалізації проектів ППП у сфері туризму в країнах, що розвиваються. Предметом дослідження є комплекс наукових засад, пов'язаних із застосуванням закордонного досвіду ППП та забезпеченням інтересів держави у процесі реалізації соціально важливих проектів у сфері туризму.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Туризм є однією з найбільш прогресуючих галузей економіки держави та світового господарства в цілому. Він поєднує економічні, соціальні, культурні та екологічні аспекти і взаємодіє з різними галузями економіки. На міжнародний туризм припадає 10 % світового ВВП, 30 % експорту послуг і 1 з 11 робочих місць. З одного боку, туризм стимулює розвиток елементів інфраструктури — готелів, ресторанів, підприємств торгівлі, закладів розважального сектору, транспортної логістики, а з іншого — зумовлює збільшення доходної частини бюджету за рахунок як прямих (плата за візу, митний збір), так і непрямих податків (збільшення суми податку за рахунок зростання заробітної плати працівників). Крім цього, туризм є джерелом надходження іноземної валюти до бюджету. Він сприяє диверсифікації економіки, створенню нових робочих місць, вирішенню питання зайнятості населення та підвищенню рівня добробуту нації [3].

Зрештою, розвиток туризму включає охорону та реставрацію культурних пам'яток, створення національних парків і заповідників, збереження лісів, захист рослинного й тваринного світу, що дає змогу розглядати туризм як форму організації відпочинку, пізнання рідного краю, знайомства з історично-культурною особливі-

<b>ПЕРЕВАГИ</b>	Збільшення грошового потоку	Поповнення бюджету	Зростання доходів населення	Зростає ВВП
Збільшення зайнятості та створення нових робочих місць	Розвиток суміжних галузей	Розвиток інфраструктури	Підвищення якості і рівня життя населення	Залучення іноземного капіталу
<b>НЕДОЛІКИ</b>	Зростає ціна на місцеві товари та послуги	Зростає ціна на фактори виробництва (земля та інші природні багатства, нерухомість)	Відтік грошей за кордон (при туристичному імпорті)	Можливість стримання розвитку інших галузей
Сезонність	Екологічні проблеми	Соціальні проблеми	Інфляційний тиск	Монокультура туризму

Рис. 1. Переваги та недоліки розвитку туризму

Джерело: власні дослідження автора.

магають від публічного та приватного секторів активізації спільної діяльності, спрямованої на збільшення ефективності функціонування економіки та вдосконалення соціальної сфери. В даній ситуації особливого значення набуває публічно-приватне партнерство. Підтримка в рамках публічно-приватного партнерства здатна вирішити питання оздоровлення національної економіки та поліпшення добробуту населення держави. Співробітництво між державним та приватним сектором має довгос-

стю та традиціями країн і народів світу, формує відчуття патріотизму, моральні та етичні цінності людства.

Нам імпонує думка генерального секретаря Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) Зураба Поллокашвілі, який стверджує, що "у всьому світі, у країнах на всіх рівнях розвитку, багато мільйонів робочих місць і підприємств залежать від сильного та процвітаючого сектору туризму. Туризм також є рушійною силою у захисті природної та культурної спадщини, зберігаючи її для майбутніх поколінь" [4].

Водночас, поряд з позитивними наслідками розвитку туризму, не слід забувати і про негативний вплив галузі, про так звану монокультуру туризму. У конкурентній боротьбі за фактори виробництва туризм витісняє сільське господарство та інші традиційні джерела доходів місцевих жителів. В даному випадку небезпечною може бути залежність економіки країни від доходності туристичної індустрії. Наприклад, туристичною монокультурою є Мальдіви, ВВП яких становить майже 35 % доходів від туризму, Аруба (23 %) та Кіпр (11 %) [2]. Місцевих жителів приваблює вища заробітна плата туристичної індустрії, що негативно впливає на аграрну сферу через відтік робочої сили та зниження обсягів виробленої продукції. Одночасно порушується або повністю руйнується традиційний спосіб життя та природний ландшафт у центрах масового туризму.

Також туризм може породжувати інфляцію. Так, туристи витрачають в місті подорожування свої гроші, підвищуючи цим самим доходи регіону, що не виключає інфляційного тиску. Зростають ціни на продукти харчування, одяг, транспорт, житло. Як свідчить досвід, у туристичних регіонах особливо стрімко дорожчає земля. Ціна, яку іноземні туристи готові заплатити за своє проживання під час відпустки, може стрімко знизити попит місцевих жителів на житло, які будуть витіснені з ринку житла в районах з розвиненою туристичною індустрією [2].

Переваги та недоліки розвитку туризму представлені на рис. 1.

Таким чином, держава повинна докласти чимало зусиль для оптимізації, а не максимізації прибутку сфери туризму, беручи до уваги і ті витрати, які можуть спричинити його розвиток. З цієї причини сучасні умови ви-

тровокові завдання і, зазвичай, спрямоване на розвиток галузі чи регіону.

Причини реалізації проектів публічно-приватного партнерства можуть бути різні, але найбільш вагомими є: передача ноу-хау, розвиток інфраструктури, освіти, медицини, туризму. Останнім часом даний тип партнерства використовується в різних країнах як антикризовий інструмент [7].

Фінансування проекту публічно-приватного партнерства приватним сектором збільшує інвестиції в інфраструктуру без відповідного навантаження на бюджет і збільшення державної позики чи боргу, а також стає джерелом державних доходів, більш якісних, сучасних і конкурентоспроможних послуг. Для приватного партнера проекти публічно-приватного партнерства дають можливість входження його в галузь, яка раніше монополюю належала державі (наприклад, енергетика, житлово-комунальне господарство, транспорт, дорожня, портова та ін. види інфраструктури) [5].

На рис. 2 виділені основні функції проектів публічно-приватного партнерства у сфері туризму.

**Ресурсна функція.** Реалізація проектів публічно-приватного партнерства, у першу чергу, пов'язана із мобілізацією ресурсів приватного бізнесу (комплексу туристичних ресурсів, матеріальних, фінансових та трудових). Це забезпечує приріст обсягу та підвищення якості туристичних послуг, які надаються в рамках публічно-приватного партнерства.

**Організаційна функція** проявляється через реалізацію проектів публічно-приватного партнерства, розробку стратегії та програм розвитку учасників партнерства, програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів [1].

**Соціальна функція.** Реалізація проектів публічно-приватного партнерства направлена на підвищення рівня доходів місцевої громади, розширення її фінансування, розвиток матеріального забезпечення, а також залучення місцевих жителів до процесу реалізації проектів партнерства.

**Інституційна функція.** Реалізація даних проектів сприяє удосконаленню інституційної структури економіки туризму, наприклад, створення туристичних кластерів, при створенні яких враховується географічне та

соціально-економічне становище, туристично-рекреаційні ресурси регіону, його конкурентна позиція на ринку туризму, імідж дестинації, орієнтованої на відпочинок та оздоровлення туриста, стан розвитку інфраструктури тощо.

Майнова функція реалізується через зростання масштабів та якісного оновлення об'єктів власності учасників партнерства.

Інноваційна функція реалізується учасниками публічно-приватного партнерства через розвиток людського капіталу, а також пов'язана із якісним оновленням процесу надання туристичних послуг.

Відтворювальна функція. Реалізація проектів направлена на покращення структури та підвищення якості туристичних послуг. Важливим моментом у її реалізації є розвиток економічних відносин між партнерами на довготерміновій та взаємовигідній основі [1].

Принципи публічно-приватного партнерства в сфері туризму, які повинні забезпечувати ефективне використання ресурсів партнерами для отримання взаємної вигоди представлені на рис. 3.

Без сумніву, кожний проект публічно-приватного партнерства, спрямований на розвиток туристичного напрямку, заснований на забезпеченості та доступності туристично-рекреаційних ресурсів. Фактори успіху проекту засновані на формальності угод, чіткому визначенні цілей, оптимальності організації на основі лідерства та гнучкості, комунікації, а також результативності та ефективності партнерства [2].

У результаті узагальнення теоретичних засад розвитку інституту публічно-приватного партнерства в туризмі пропонуємо наступну концептуальну модель публічно-приватного партнерства, що сприятиме успішному розвитку та сталості туризму (рис. 4).

У такій спосіб центральну позицію в запропонованій моделі займає механізм публічно-приватного партнерства, до складу якого входять різні стейкхолдери сфери туризму. Публічна влада є ключовим гравцем в ППП, оскільки вона відповідальна за територіальний розвиток. Втручання та регулювання з боку держави, особливо на місцевому рівні, є вимогою "ефективної системи управління". Водночас, публічно-приватне партнерство забезпечує взаємовигідне співробітництво його учасників, з одного боку, сприяючи виконанню суспільно важливих функцій держави, а з іншого — забезпечуючи можливість інвестування в нові об'єкти для бізнесу [6].

Нарешті, проекти публічно-приватного в сфері туризму об'єднують потенціал публічного і приватного секторів на засадах синергії і сталого розвитку туризму. Публічно-приватне партнерство інтегрує публічний сектор з представниками бізнесу, міжнародними та громадськими організаціями, закладами освіти та науки, які мають за мету розвиток індустрії туризму в контексті сприяння соціальному розвитку й економічному зростанню країни, будучи

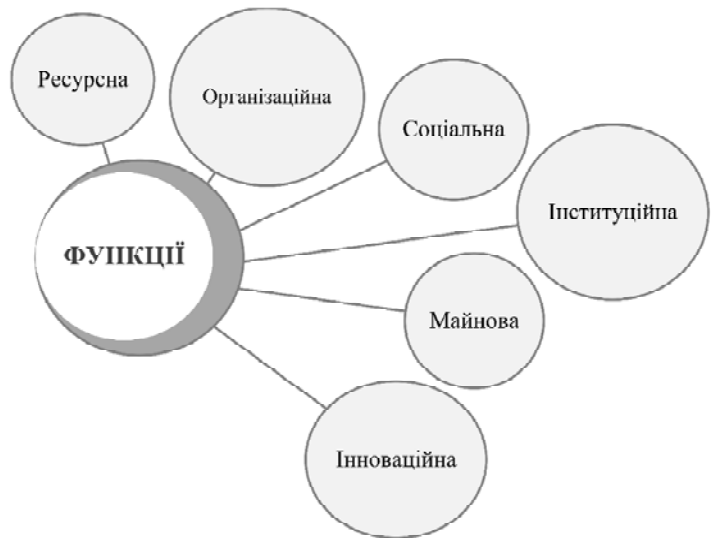


Рис. 2. Функції проекту публічно-приватного партнерства у сфері туризму

Джерело: власні дослідження автора.

інструментом удосконалення інституційної основи і ланкою механізму сталого розвитку туризму [2].

Відмітимо, що сьогодні у світі реалізуються сотні проектів ППП у сфері туризму. Наприклад, такі проекти в США, Канаді, ЄС, Бразилії, Індії, Китаї, Таїланді, Австралії, Непалі, країнах Карибського басейну, Гані направлені на зростання ролі туризму в країні в цілому [4]. На державному рівні дані країни визнають важливість туризму як форми розвитку національної економіки. Це означає, що публічна влада надає пріоритет розвитку туризму, приймає закони, розробляє стратегії, наймає радників з питань розвитку туризму на умовах публічно-приватного партнерства. Це вимагає співпраці між різними урядовими та неурядовими організаціями, включаючи і приватний сектор. Наприклад, залізничний вокзал у Вашингтоні (США, округ Колумбія).

Станція була відкрита у 1907 р. і була найгарнішою та найбільшою залізничною станцією у світі, ключовою транспортною ланкою США. Однак з 1970-х рр. станція перестає приносити прибуток і у 1981 р. її закривають, розглядаючи питання про знесення. Підтримуючи народний спротив руйнуванню цієї історичної пам'ятки, Конгрес США у 1981 р. приймає Закон "Про реконструкцію Union Station". Однак було очевидно, що реставрація будівлі та відновлення залізничного руху не



Рис. 3. Принципи ППП в сфері туризму

Джерело: власні дослідження автора.



Рис. 4. Концептуальна модель ППП в туризмі

Джерело: власні дослідження автора.

забезпечити достатнього доходу. З цією метою оголошується тендер та залучається приватний партнер на умовах ППП з фінансування, реконструкції та розвитку Union Station як самостійного місця призначення, яке б приваблювало мандрівників і приносило дохід від роздрібною торгівлі [1].

Реконструкція включала багатопверховий паркінг, гараж станції, зону для туристичних автобусів, зал очікування та місце клієнтського обслуговування. Щоб забезпечити потік доходу від роздрібною торгівлі, міський муніципалітет виділив 210 тис. квадратних футів торгових площ в межах залізничної станції. Побудовано понад 120 магазинів, ресторанів і кафе, а також дев'ять кінотеатрів, а стару зону зберігання багажу в підвалі було перетворено на фуд-корт. Частина надлишкових потужностей Union Station надано під офісні приміщення, і Amtrak, національна залізнична компанія, переносить туди свою штаб-квартиру, забезпечивши таким чином станції дохід від довгострокової оренди. Оновлена станція Union Station була відкрита 29.09.1988 р. і зараз працює як публічно-приватне підприємство [1].

Проект мав феноменальний успіх. По-перше, в центрі Вашингтону було відновлено пасажирську залізницю. Сьогодні станція обслуговується високошвидкісними поїздами та поїздами далекого прямування. Від Union Station Amtrak здійснює міжміські перевезення на Південний Схід та Середній Захід, включаючи безліч проміжних зупинок до таких пунктів призначення, як: Чикаго, Новий Орлеан та Майамі. Union Station також обслуговує приміські залізничні перевезення MARC (Міренленд) та VRE (Західна і Північна Вірджинія), Вашингтонський метрополітен, трамвай округу Колумбія, міжміські автобусні лінії та місцеві автобуси Metrobus. Крім того, Union Station може приймати залізничні вагони Superliner [5]. Недостатній просвіт тунелів у Балтіморі та Нью-Йорку не дозволяє використовувати суперлайнери на більшості східних маршрутах.

По-друге, історичний об'єкт відновлено до початкового зовнішнього вигляду, докладено багато зусиль, щоб бути автентичним у реконструкції. Сімдесят фунтів сусального золота було витрачено на відновлення первісного декору. Станція є найбільш популярним туристичним об'єктом у Вашингтоні, який відвідує понад 40 мільйонів відвідувачів на рік.

По-третє, потік доходу дозволяє не лише покривати витрати на експлуатацію та обслуговування станції, але й забезпечує прибуток приватним інвесторам. Розвивається індивідуальне підприємництво, малий бізнес, створюються сотні нових робочих місць, сплачуються податку до бюджету. І, нарешті, успіх ППП в реконструкції залізничного вокзалу у Вашингтоні спонукав уряд США використо-

вувати модель ППП для модернізації інших міських залізничних станцій [1].

Інші проекти у сфері туризму, наприклад, проекти ППП Кіпру, Танзанії та Затоки Акаба, спрямовані на розвиток певних видів туризму, а саме: заповідників та національних парків. Такі проекти носять регіональний або локальний характер і часто фокусуються на туризмі географічно навколо певних пам'яток. Тому центральні органи влади повинні працювати з регіональними та місцевими органами виконавчої влади для забезпечення ефективного розвитку туризму в цих напрямках [5].

У той же час механізми впровадження регіональних проектів ППП повинні бути зрозумілими і корисними для інших, оскільки індустрія туризму має багато спільних рис у його роботі в усьому світі. При цьому існує значний простір для передачі знань функціонування ППП між країнами та регіонами.

Наприклад, ППП екотуризму острова Чамбе, Танзанія.

Чамбе — незаселений острів площею 55 акрів біля південно-західного узбережжя Занзібару в Танзанії. Наприкінці ХХ ст. екосистема острова була спустошена інвазивними щурами, які витіснили місцеві види, а прилеглий кораловий риф перебував під загрозою вимирання через надмірний вилов риби та браконьєрські практики рибальства, такі, як підриг рифу динамітом [1]. Захисники навколишнього середовища побачили потенціал для екотуристичного партнерства, яке могло б відновити здоров'я цих крихких екосистем.

Після переговорів уряд Занзібару погодився надати в концесію на умовах ППП і острів, і риф компанії Chumbe Island Coral Park Ltd. (CICP), спеціально створеній для проекту ППП, а також заборонив рибальство над рифом і навколо нього. Приватний партнер взяв на себе всю відповідальність за проект, включаючи капіталовкладення. Було винищено немісцевих щурів і відновлено природне середовище острова. Також компанія почала будівництво екобунгало в африканському стилі з частково відкритим плануванням та центру для відвідувачів. Сьогодні курортний готель Chumbe Island Coral — приватний природний заповідник, на території якого знаходиться кораловий риф, що охороняється, лісовий заповідник і еко-лодж [1].

Цілі проекту спочатку були не зрозумілі місцевим жителям, оскільки заборона рибальства вплинула на втрату прибутків селян. Цю проблему CICP вирішила шляхом про-



Таблиця 1. Кейси проектів публічно-приватного партнерства у сфері туризму

№ з/п	Проект ППП	Країна	Завдання проекту	Рівень проекту	Основні партнери
1	«Національний парк підземної річки Пуерто-Принцеса», біосферний заповідник	Філіппіни	1. Партнерство в охороні навколишнього середовища. 2. Диверсифікація діяльності в межах парку (походи в джунглі, спостереження за дикою природою, мангрові ліси, лісові екскурсії, пригодницький та спелеологічний туризм). 3. Економічна вигода для громади.	Місцевий	Місцеві органи влади, громада.
2	«Національний пам'ятник Пагорби Цоділо»	Ботсвана	1. Розвиток екотуризму (скельні утворення містять археологічні розкопки за віком щонайменше 100 тис. років, найвища концентрація наскального мистецтва в світі, місце поклоніння духам предків). 2. Працевлаштування місцевих жителів. 3. Створення центру ремесл для громади з можливістю продавати свої вироби. 4. Дохід громаді від туристичної діяльності.	Регіональний	Державні та місцеві органи влади, приватний бізнес, місцева громада.
3	«Кластеризація туризму з проживанням у сім'ї та збереження снігового барса»	Індія	1. Розвиток соціального підприємництва. 2. Розширення можливостей для місцевих жінок. 3. Забезпечення місцевої молоді роботою. 4. Надання громаді базової освіти про туристичні вимоги до гігієнічних норм та харчування. 5. Відкриття кав'ярні «Парашут» та надання на її базі права місцевим сім'ям продавати свою продукцію та handmade.	Місцевий	Місцеві органи влади, Громадські організації, місцева громада.
4	Форум прекрасної річки Тама «Utsukushii Tamagawa Forum»	Японія	1. Збереження навколишнього середовища навколо басейну річки Тама. 2. Туристичний маршрут «Цвіт сакури». 2.1. Прогулянка під красивими вишневими деревами вздовж річки Тама, де відвідувачі можуть насолоджуватися цвітіння вишні протягом сезону. 2.2. Посадку вишневих дерев і розвиток навичок для людей, які піклуються про них. 3. Розвиток туристичного кластеру sake-бізнес. 3.1. Дегустація sake в підвалах річки Тама в Tamagawa Sake Gaido. 3.2. Продаж sake. 3.3. Кластер підтримується транспортними компаніями та тур операторами.	Регіональний	Місцеві органи влади, приватний партнер, освітні установи, некомерційні, громадські організації, місцева громада.
5	Карнавал в Австралії та круїзний туризм	Тихо-океанські острови	1. Комплекс соціально-економічних переваг: отримання доходу від круїзу, створення робочих місць, сплата податків до бюджету операторами туристичного бізнесу, підтримки та навчання бізнес-грамотності. 2. Підтримка сталого розвитку шляхом побудови туристичного кластеру. 3. Проведення навчань, культурно-ознайомчих семінарів для місцевих жителів з питань організації та проведення карнавалу. 4. Програма кар'єрного просування: забезпечення роботою в екіпажі корабля та подальше просування по рангах. Є можливість працювати в іноземних офісах компанії.	Національний	Державні та місцеві органи влади, приватний партнер.
6	Гірськолижний курорт «Маврово» в межах Національного парку Маврово	Македонія	1. Залучення університетів до консультування та розробки спільного плану розвитку туризму в Маврово. 2. Розробка розважальних туристичних пакетів, вихід на ринок «сім'ї з дітьми». 3. Організація за участю муніципалітету великого музичного концерту на гірськолижних схилах. 3.1. Транспортний пакет, що забезпечує легкий доступ до концерту. 3.2. Рекламна компанія за підтримки телебачення та місцевих компаній з виробництва відео.	Регіональний	Державні та місцеві органи влади, Державна агенція Swisscontact (Швейцарія), ЗВО, приватний бізнес, громада.

Джерело: сформовано на основі [1, 5].

ведення роз'яснювальних робіт, організацією освітньої програми для селян, оскільки більшість селян сприймали корали як породу, а не як живі організми, а також колишніх рибалок компанія найняла для патрулювання рифу.

Невдовзі проект став фінансово самоокупним напрямком туризму, який забезпечив роботою багатьох місцевих жителів. Екосистема острова почала відновлюватися, і уряд, розуміючи, що острів Чамбе є одним із найбільш захищених місць в державі, перемістив на острів популяції кількох видів, що знаходяться під загрозою зникнення, у тому числі дукера Адерса, малої антилопи, яка занесена до Червоної книги, як вид, що знаходиться в критичному стані. Екосистема рифів також виграла від проекту ППП. Як стверджують науковці Університету Дар-ес-Салама, найбільшого та найстарішого університету Танзанії, родини риб на рифі острова мають більшу чисельність і розмір, ніж на інших місце-

вих рифах. Ці результати демонструють ефективність моделі сталого розвитку туризму на умовах ППП [1].

Є й такі проекти ППП у сфері туризму, які стосуються просування окремого туристичного об'єкту (наприклад, готель "Armada" у Стамбулі, ринок спецій і ремесл "Grand Anse" в Гренаді або тематичний парк "Диснейленд" у Парижі). В цьому випадку ППП допомагає підвищити конкурентоспроможність туристичних напрямків, сприяючи розвитку відповідної ринкової ніші, пропонуючи або новий інфраструктурний об'єкт, або розробку туристичного маршруту, або нову маркетингову стратегію, фінансування, або ж розвиток людського ресурсу (наприклад, пропонування навчання та отримання нових компетенцій) [6].

Наведені успішні кейси ППП у сфері туризму сприяють розвитку туризму через інновації [1]. Дані проекти мають неоднакові цілі, розташовані в різних географічних регіонах та підкріплені специфічними економічними

та політичними умовами (табл. 1). У такий спосіб в таблиці наведені успішні кейси ППП у сфері туризму, які поширені в усьому світі і будується на партнерстві та співпраці на всіх рівнях. Переважно всі наведені проекти спрямовані на вирішення декількох завдань і ілюструють різноманітність параметрів та цілей публічно-приватного партнерства, які реалізуються через ці партнерства.

До ППП залучаються органи державної і місцевої влади, уряди іноземних країн, міжнародні організації, туристичні інституції, донорські, неурядові та громадські організації, науково-освітні установи, бізнес і місцева громада. Наведені вище приклади підкреслюють роль співпраці учасників публічно-приватного партнерства та важливість розвитку його інституціонального середовища. Часто така співпраця вимагає наявності зацікавленої сторони з авторитетом та гарною репутацією в бізнес-середовищі для досягнення консенсусу, побудови довіри та стосунків, які підтримують ефективне управління й розвивають партнерство [5].

Безперечно, розвиток туризму в країнах, що розвиваються, формується під впливом багатьох факторів, серед яких публічно-приватне партнерство відіграє ключову роль, оскільки воно об'єднує державний і приватний сектор однаковими цілями: соціально-економічний розвиток регіону (держави), сталість, створення робочих місць, отримання прибутку і, звісно, зростання міжнародної конкурентоспроможності держави через туризм.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Підсумовуючи відмітимо, що однією з ефективних форм взаємодії держави і бізнесу є механізм публічно-приватного партнерства, який передбачає ефективну взаємодію між органами публічного управління різних рівнів та бізнесом з метою реалізації суспільно важливих проектів та програм соціально-економічного розвитку територій, спрямованих на покращення якості життя та на досягнення цілей публічного управління розвитком туристичної сфери. Аналіз зарубіжного досвіду реалізації проектів публічно-приватного партнерства показав, що практично всі держави, що розвиваються, до яких відноситься і Україна, використовують механізми публічно-приватного партнерства в системі публічного управління.

У такий спосіб, публічний партнер отримує вигоду у формі інвестицій на реалізацію проектів та програм, що мають важливе загальнонаціональне значення, та які, за інших рівних умов, мали б фінансуватися за рахунок бюджетних коштів. В свою чергу, приватний партнер отримує можливість збільшення економічної ренти за рахунок використання об'єкта, що знаходиться у власності держави (громади). Нарешті, ППП впливає й на забезпечення сталого розвитку туризму, що виявляється у створенні нових робочих місць, збільшенні доходів населення та підвищенні рівня життя в державі, збереженні історико-культурних та природних пам'яток, розвитку регіонів, модернізації існуючої інфраструктури, підвищенні авторитету держави на міжнародній арені та перешкодах відтоку капіталу з країни, за рахунок перенаправлення виїзного потоку туристів на внутрішній туристичний ринок держави.

Література:

1. Захаріна О. В. Публічно-приватне партнерство в забезпеченні сталого розвитку туризму. *Zeszyty Naukowe: Turystyka i Rekreacja*. Том 41. № 17. 2023. С. 91—113.

2. Сазанський Р. М. Публічно-приватне партнерство в сфері туризму: зарубіжний досвід: кваліфікаційна робота: спец. 281 "Публічне управління та адміністрування" / Поліський нац. ун-т, каф. економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління; наук. кер. Захаріна О. В. Житомир, 2023. 35 с. URL: <http://ir.znau.edu.ua>

3. About UNWTO. 6 Pillars of Action. 2020. UNWTO, Madrid. URL: <https://www.unwto.org/reports>

4. World Tourism Organization. From Crisis to Transformation. 2022. UNWTO, Madrid. URL: <https://www.unwto.org/reports/from-crisis-to-transformation>

5. World Tourism Organization. Global Report on Public-Private Partnerships: Tourism Development. 2015. UNWTO, Madrid. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417438>

6. World Tourism Organization. Public-private sector cooperation: Enhancing tourism competitiveness. 2001. UNWTO, Madrid. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/457645?ln=ru>

7. World Tourism Organization. UNWTO Annual Report: A year of recovery. 2011. UNWTO, Madrid. URL: <https://www.unwto.org/archive/global/publication/unwto-annual-report-2011>

References:

1. Zakharina, O. V. (2023), "Public-private partnership in ensuring sustainable development of tourism", *Naukovi zoshyty: Turyzm i rekreatsiia*, vol. 41, no. 17, pp. 91—113.

2. Sazansky, R. M. (2023), "Public-private partnership in the field of tourism: foreign experience", *Polis'kyj nats. un-t, kaf. ekonomichnoi teorii, intelektual'noi vlasnosti ta publichnoho upravlinnia*; nauk. ker. Zakharina O. V., Zhytomyr, Ukraine, available at: <http://ir.znau.edu.ua> (Accessed 25 Oct 2023).

3. UNWTO (2020), About UNWTO, 6 Pillars of Action, UNWTO, Madrid, available at: <https://www.unwto.org/reports> (Accessed 25 Oct 2023).

4. World Tourism Organization (2022), From Crisis to Transformation, UNWTO, Madrid, available at: <https://www.unwto.org/reports/from-crisis-to-transformation> (Accessed 25 Oct 2023).

5. World Tourism Organization (2015), Global Report on Public-Private Partnerships: Tourism Development, UNWTO, Madrid, available at: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417438> (Accessed 25 Oct 2023).

6. World Tourism Organization (2001), Public-private sector cooperation: Enhancing tourism competitiveness, UNWTO, Madrid, available at: <https://digitallibrary.un.org/record/457645?ln=ru> (Accessed 25 Oct 2023).

7. World Tourism Organization (2011), Annual Report: A year of recovery, UNWTO, Madrid, available at: <https://www.unwto.org/archive/global/publication/unwto-annual-report-2011> (Accessed 25 Oct 2023).

*Стаття надійшла до редакції 10.11.2023 р.*

УДК 351

А. М. Гусятинська,  
аспірант, Державний податковий університет, м. Ірпінь, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8724-9460>

О. М. Лощихін,  
д. ю. н., професор,  
професор кафедри теоретико-правових дисциплін,  
Державний податковий університет, м. Ірпінь, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9689-1650>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.215

# ПРІОРИТЕТНІ ВЕКТОРИ МОДЕРНІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ІНФОРМАЦІЙНО- КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

A. Husiatynska,  
Postgraduate student, State Tax University, Irpin, Ukraine  
O. Loshchykhin,  
Doctor of Law, Professor,  
Professor of the Department of Theoretical and Legal Disciplines, State Tax University, Irpin, Ukraine

PRIORITY VECTORS OF MODERNIZING MECHANISMS OF INFORMATION  
AND COMMUNICATION INTERACTION OF PUBLIC ADMINISTRATION BODIES  
WITH THE PUBLIC IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

*Окреслено проблеми, які заважають налагодженню ефективній роботі органів публічної влади з громадськістю. До них віднесено: відсутність відповідної професійної підготовки багатьох державних службовців з питань використання інтернет-технологій при формуванні інформаційно-комунікаційних зв'язків з громадськістю; проблемне питання в роботі підрозділів з питань взаємодії із засобами масової інформації та зв'язків з громадськістю — їх постійна реорганізація, яка не є результатом ні системного бачення функцій організації і структури в цілому, ні певної стратегії. Зауважено, що в таких умовах найбільш поширеними методами стратегічної комунікації сьогодні залишаються проведення прес-конференцій, семінарів, тренінгів, консультацій; поширення прес-релізів; випуск брошур, буклетів, плакатів, бюлетенів (друкованих та електронних) розміщення інформації на сайті, біг-бордах; реклама, підготовка теле- та радіороликів тощо.*

*Обґрунтовано шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів інформаційно-комунікаційної взаємодії органів публічного управління з громадськістю в контексті європейської інтеграції.*

Аргументовано пріоритетність запровадження у діяльність органів публічної влади практику формування стратегічних цілей на основі запиту громадськості та здійснення комунікаційної діяльності відповідно до розроблених під реалізацію кожної реформи відповідної комунікаційної стратегії, як відповідного плану дій з дотримання усіх вимог принципу стратегічних комунікацій.

Передбачено необхідність у здійсненні комплексу стимулюючих заходів, які передбачають: забезпечення належної компетентності фахівців органів публічної влади з питань налагодження інформаційно-комунікативної взаємодії з громадськістю; запровадження системи заохочення для державних структур, які найбільш ефективно працюють із громадськістю; підвищення відповідальності посадових осіб щодо забезпечення повного та своєчасного надходження і оновлення інформації; впровадження систематичної звітності органів публічної влади перед громадським суспільством щодо результатів реалізації спільно розроблених рішень (програм), пріоритетних питань реалізованої політики.

Наголошено, що інституційні форми оптимізації інформаційно-комунікативних відносин в системі взаємодії органів публічної влади та громадськості мають включати: створення структурних підрозділів (спеціальних інформаційних служб) з питань зв'язків з громадськістю в апаратах публічних органів влади; створення аналітичних агентств, які б фундаментально займалися розробкою державних програм, спрямованих на формування та розвиток інформаційно-комунікативного забезпечення системи публічного управління; підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації публічних службовців комунікаційних підрозділів; запровадженню методик оцінки ефективності інформаційно-комунікативних проектів у сфері взаємодії органів державної влади та громадськості; посилення роботи громадських, координаційних та інших рад при органах публічної влади; функціонування центрів комунікацій влади і громадськості при органах публічної влади.

Запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення механізму ресурсного забезпечення інформаційно-комунікативної взаємодії органів публічного управління з громадськістю на сучасному етапі державотворення. Обґрунтовано результативність удосконалення офіційних веб-сторінок за рахунок додавання одного або декількох складових зворотного зв'язку, а саме: електронної системи збору пропозицій; електронної форми системи звернень, яка активуватиметься опцією "звернутися із запитом у громаду"; електронної системи опитувань у громаді де має бути розміщена анкета опитування і будуть отримуватись дані у цифровому форматі.

*The problems that prevent the establishment of effective work of public authorities with the public are outlined. These include: the lack of appropriate professional training of many civil servants on the use of Internet technologies in the formation of information and communication relations with the public; a problematic issue in the work of units dealing with interaction with mass media and public relations is their constant reorganization, which is not the result of either a systematic vision of the organization's functions and structure as a whole, or a certain strategy. It was noted that in such conditions, the most common methods of strategic communication today are holding press conferences, seminars, trainings, and consultations; distribution of press releases; issue of brochures, booklets, posters, bulletins (printed and electronic), placement of information on the website, big boards; advertising, preparation of TV and radio commercials, etc.*

*The ways of increasing the efficiency and effectiveness of the mechanisms of information and communication interaction of public administration bodies with the public in the context of European integration are substantiated.*

*The priority of introducing into the activities of public authorities the practice of forming strategic goals based on public requests and carrying out communication activities in accordance with the corresponding communication strategy developed for the implementation of each reform, as an appropriate action plan to comply with all the requirements of the principle of strategic communications, is argued.*

*It is foreseen the need to carry out a set of stimulating measures, which include: ensuring the proper competence of specialists of public authorities in matters of establishing informational and communicative interaction with the public; introduction of an incentive system for state structures that work most effectively with the public; increasing the responsibility of officials to ensure complete and timely receipt and updating of information; implementation of systematic reporting by public authorities to the public regarding the results of the implementation of jointly developed solutions (programs), specific issues of the implemented policy.*

*It was emphasized that institutional forms of optimization of information and communication relations in the system of interaction between public authorities and the public should include: creation of structural units (special information services) on issues of public relations in the apparatuses of public authorities; creation of analytical agencies that would be fundamentally engaged in the development of state programs aimed at the formation and development of information and communication support of the public administration system; training, retraining and advanced training of public employees of communication units; introduction of methods for evaluating the effectiveness of information and communication projects in the sphere of interaction between state authorities and the public; directing the work of public, coordination and other public authorities; functioning of government communication centers and public organizations of public authorities.*

*A set of measures is proposed to improve the mechanism of resource provision of informational and communicative interaction of public administration bodies with the public at the current stage of state formation. The effectiveness of improving official web pages by adding one or more components of feedback, namely: an electronic system for collecting proposals, is substantiated; the electronic form of the application system, which will be activated by the option "apply a request to the community"; electronic survey system in the community where the survey questionnaire should be placed and data will be received in digital format.*

*Ключові слова: інформаційно-комунікативна взаємодія, комунікативна діяльність, комунікативні технології, органи публічної влади, громадськість, комунікативна політика.*

*Key words: information and communicative interaction, communicative activity, communicative technologies, public authorities, community, communicative policy.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Протягом останнього часу у світі відбулися кардинальні зміни політичного, соціального, технологічного та економічного середовища, що в свою чергу вплинуло на засади функціонування системи державного управління, пов'язані з посиленням ролі громадянського суспільства.

Україна як західноєвропейський вектор зовнішньої політики та прагне інтегруватись у глобальний інформаційний простір, дотримується визнаних європейських стандартів інформаційної діяльності органів державної влади, демократичних принципів їхнього функціонування в глобальному інформаційному просторі. Невід'ємною складовою діяльності та функціонування владних інституцій у сучасних демократичних суспільствах є активізація інформаційно-комунікативної складової. Адже, саме фаховий підхід до формування й реалізації інформаційно-комунікативної стратегії є умовою ефективності та результативності функціонування органів державної влади, забезпечення стабільності політичної системи та утвердження держави як повноправного суб'єкта міжнародних відносин та інформаційних взаємодій у глобальному інформаційному просторі. Зазначені чинники актуалізують подальший розвиток досліджень стану та основних тенденцій щодо вдосконалення процесу взаємодії громадянського суспільства з органами публічної влади.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукових публікацій і розвідок за темою засвідчує, що питання ідеології й філософії суспільного явища комунікації загалом та зв'язків із громадськістю, практичної взаємодії різноманітних структур, інститутів суспільства та влади зокрема висвітлюються в працях низки західних дослідників: Ю. Габермаса, З. Баумана, М. Фуко, Н. Лумана, К. Поппера, Р. Даля. Тематикою формування ефективної комунікаційної взаємодії у сфері управління

та адміністрування на території України займалися О. Амосов, В. Бакуменко, А. Баровська, І. Василенко, Т. Гузенко, Т. Джига, Л. Івашова, О. Руденко, С. Чукут, І. Шавкун, В. Яблонський та інших. Результатом їхньої роботи стало створення низки наукових праць та публікацій, які сприяють сучасному вивченню, порівнянню та аналізу комунікаційних систем та їх інструментів.

Зважаючи на вагомий науковий доробок вищезазначених вчених у вирішенні широкого спектру актуальних питань, що пов'язані з інформаційно-комунікативною взаємодією органів публічної влади, поза увагою науковців залишились аспекти стосовно шляхів підвищення ефективності та дієвості інформаційно-комунікаційних зв'язків з громадськістю в контексті європейської інтеграції.

## МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у науковому обґрунтуванні теоретичних засад та практичних пропозицій щодо розвитку механізмів інформаційно-комунікативної взаємодії органів публічного управління з громадськістю.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Згідно Закону України "Про доступ до публічної інформації", громадськість має можливість отримувати інформацію від органів державної влади, але, на жаль, система органів державної влади заважає оперативному отриманню інформації, зокрема, через проблеми бюрократичного напрямку. В наслідок чого виникають питання щодо мало-ефективності спілкування між владою та громадськістю, що приводить до зниження довіри та зниження активності суспільства щодо просування ідей, вирішення проблем, стало-го спілкування громадськості з владними структурами.

Також, до проблем, які заважають налагодженню ефективній роботі органів публічної влади з громадськістю можна віднести: відсутність відповідної професійної підготовки багатьох державних службовців з питань вико-

ристання інтернет-технологій при формуванні інформаційно-комунікаційних зв'язків з громадськістю; проблемне питання в роботі підрозділів з питань взаємодії із засобами масової інформації та зв'язків з громадськістю — їх постійна реорганізація, яка не є результатом ні системного бачення функцій організації і структури в цілому, ні певної стратегії. В таких умовах найбільш поширеними методами стратегічної комунікації сьогодні залишаються проведення прес-конференцій, семінарів, тренінгів, консультацій; поширення прес-релізів; випуск брошур, буклетів, плакатів, бюлетенів (друкованих та електронних) розміщення інформації на сайті, біг-бордах; реклама, підготовка теле — та радіороликів тощо [3].

В сучасних умовах соціально-економічного та політичного розвитку, реалізації системних реформ, запровадження новітніх модернізаційних стратегій у різних сферах суспільного життя особливої ваги набуває розроблення інституційних форм оптимізації державної інформаційно-комунікативної взаємодії. Саме відсутність чітко визначених інституційних структур у формі конкретних комунікативних підрозділів органів публічної влади, сьогодні здебільшого провокують неефективність державного управління, блокують публічність у сфері державної політики, поглиблюють відрив між органами державної влади та суспільством.

В Україні на державному рівні було здійснено декілька спроб оптимізації державного управління інформаційною сферою, в тому числі і у контексті реалізації адміністративної реформи, що передбачало певні інституціональні зміни, однак до суттєвих та якісних новацій вони не призвели.

На підставі проведеного аналізу можна виділити три основних напрями правового регулювання зазначеного виду діяльності: запровадження механізмів відкритості та прозорості в діяльність публічних органів влади; забезпечення взаємодії публічних органів влади з громадськістю; налагодження процесів збирання, оброблення, нагромадження, зберігання, поширення, захисту інформації та надання її споживачам. Безперечно, переважна більшість законодавчих актів цього спрямування ухвалюється з метою покращення інформування населення та інформатизації надання публічних послуг. Поряд з цим, питанням формування двосторонніх симетричних зв'язків надається недостатньо уваги.

Практичну безпосередню роботу з інформаційними ресурсами та комунікативну функцію органу публічної влади має здійснювати спеціалізований підрозділ (управління, відділ, комітет, департамент), який повинен відстежувати інформаційні потоки, узагальнювати інформацію з усіх питань; систематизувати оцінки конкретних проблем; формулювати висновки. Оскільки якість прийнятих органом публічної влади рішень залежить від надійності, своєчасності та повноти інформації. Структура такого підрозділу, чисельність його працівників та положення про нього має затверджуватися в установленому порядку розпорядженням очільника органу публічної влади. При цьому, державні службовці відповідного підрозділу повинні призначатися на посади та звільнятися з посад відповідно до вимог законодавства про державну службу. Поточна діяльність інформаційно-комунікативних підрозділів органів публічної влади має здійснюватися на основі планів роботи, затверджених керівником.

Крім спеціально створених інформаційних служб органи державної та місцевої влади можуть здійснювати комунікації через інформаційні агентства. Відповідно до Закону України "Про медіа" інформаційними агентствами є зареєстровані як юридичні особи суб'єкти інформаційної діяльності, що діють з метою надання інформаційних послуг.

Одним із своєчасних інституціональних прийомів оптимізації інформаційно-комунікативної взаємодії в Україні має стати інституційно-конвергентна модель управління інформаційно-комунікативною сферою. Виходячи із того, що її структурні елементи перебувають у найбільш функціонально-інтегрованих умовах, не можна чітко розподілити предметне поле Інтернет-мережі, телекомунікацій, радіомовлення, оскільки вони сьогодні перебувають у детермінованому взаємозв'язку, а відтак сфера та види інформаційних продуктів та послуг сьогодні уніфіковані.

При формуванні та реалізації державної інформаційно-комунікативної політики в системі публічного управління необхідно дотримуватися наступних принципів: когерентності; гнучкості; відповідальності керівника та органу влади; інституційної пам'яті. Тобто, можна визначити декілька варіантів розвитку інституційного забезпечення державної політики у сфері комунікації. Варіант 1: забезпечення комунікативного зв'язку "влада — громадськість" визнається основою реалізації реформ, що має: посилити демократичність перетворень; сприяти впровадженню клієнтоорієнтованого підходу в державному управлінні; відповідати умовам та вимогам розвитку інформаційного суспільства [4]. Варіант 2: інституційне забезпечення державної комунікативної політики на центральному рівні реалізується за моделями: 1) єдина структура, відповідальна за інформаційну та комунікаційну політику з підпорядкуванням прем'єр-міністру або першому віцепрем'єр-міністру. До компетенції має належати зокрема: а) координування комунікативних підрозділів центральних органів виконавчої влади; б) постійний моніторинг інформації, що охоплює як відкриті, так і конфіденційні джерела; в) проведення досліджень громадської думки та забезпечення її врахування у процесі підготовки проєктів рішень; г) комунікативний супровід реалізації державної політики загалом; 2) єдина професійна мережа спеціалістів з питань комунікації, що створена з метою їх фахової підтримки та розвитку; 3) механізм спільних комунікаційних заходів різних органів влади.

На сьогоднішній день в Україні з'явилась потреба у спеціалістах інформаційно-комунікативної сфери, які мають здійснювати процес комунікації та розробляти спільний "словник взаємодії" між тими, хто обробляє дані, та тими, хто представляє потреби замовника (державна, місцеве самоврядування, інститути громадянського суспільства, організації тощо), формувати запити даних та комплекс їх відповідної інтеграції в систему замовника, формулювати та втілювати стратегію роботи з даними. Виникає також потреба в експертах, які здатні вдало координувати публічно-партнерську взаємодію та розробляти прості рішення для складних задач, оптимізувати організаційні та інтелектуальні процеси, скорочуючи та вилучаючи зайві кроки та елементи системи.

Стратегічно важливою інституційною формою оптимізації інформаційно-комунікативної взаємодії в Україні має стати реальне запровадження технологій електронного врядування, які б гарантували високий рівень автоматизації всієї сукупності державно-управлінських процесів, тим самим забезпечуючи суттєве підвищення ефективності системи державного управління. Особливо варто акцентувати увагу на тому, що сьогодні електронне врядування має забезпечити побудову загальнодержавної, розподільної системи соціального управління, яка б вирішувала повний спектр завдань пов'язаних з управлінням документами та процесами їх обробки. Електронне врядування в Україні має забезпечити прискорення процесів інформаційного обміну у різних сферах суспільного життя, відкрити нові форми для більш мобільної взаємодії органів державної влади й громадськості та в межах своїх власних інституційних структур.

Принципово чіткого розуміння потребує сама методологія з'ясування того чи можна забезпечити ефективність функціонування системи державного управління ігноруючи інформаційно-комунікативну взаємодію органів державної влади із громадськістю, а з іншого боку, рівень такої взаємодії має виступати критерієм її ефективності загалом. Система державного управління не може бути ефективною у жодному із випадків, якщо вона не включає оптимізованої взаємодії з громадськістю. Саме тому сьогодні інституційною формою оптимізації державної комунікативної політики в Україні має стати Стратегія інформаційно-комунікативного розвитку системи органів державної влади яка б забезпечувала реалізацію новітніх інноваційно-комунікативних методів, методик та технологій як в межах системи державного управління, так і на рівні взаємодії з громадськістю.

У модернізованій моделі комунікативної політики органи публічної влади мають зосередитися на поширенні офіційної інформації, формуванні її позитивного сприйняття через різні комунікативні канали, які використовуються для налагодження зворотного зв'язку. Здійснювати ефективну комунікацію більше можливостей мають регіональні органи публічної влади. Це пов'язано зі значною кількістю зобов'язань перед людьми, постійним контактом із населенням громад на місцях та регулюванням суспільних процесів. Тому важливий розвиток, вдосконалення та гнучкість комунікативних моделей на різних рівнях органами публічної влади у парадигмі комунікативних відносин між суспільством, бізнесом та державою.

Органи публічної влади регіонального рівня насамперед зацікавлені в комунікації з аудиторією щодо власної діяльності, при цьому мають враховувати інтереси громад під час прийняття публічних рішень шляхом налагодження зворотного зв'язку. Додатково у полі їх інтересу має бути регулювання суспільних процесів у відповідних регіонах. Саме це зумовлено таким фактором змін у комунікативній політиці як процес децентралізації. У суспільному контексті децентралізація означає перехід багатьох владних повноважень на місцевий рівень, що тягне за собою відповідальність місцевих органів влади перед громадами.

Такі зміни потребують більш ефективного використання наявних ресурсів. Ці ресурси мають бути спрямовані на забезпечення комунікативних процесів у сфері надання публічних послуг, управління суспільними процесами та на забезпечення функціонування підрозділів і фахівців, які би здійснювали комунікативні функції на більш високому професійному рівні. Процес децентралізації відповідно змінює функції, методи та завдання органів публічної влади, а відповідно спонукає до модернізації моделі комунікативної політики.

Найбільш поширеним ресурсом такої взаємодії є використання електронної пошти. Використання електронної пошти в державних структурах значною мірою спрощує взаємодію з зовнішнім середовищем організації та її взаємодію з клієнтами [1]. Це, в свою чергу, значною мірою актуалізує необхідність специфічних підходів до використання в їхній діяльності електронної пошти.

В різних державних структурах є різні вимоги до використання електронної пошти. Для більшості достатньо функцій реалізованих в загальнодоступних безкоштовних поштових сервісах. Проте, для забезпечення ефективного системи управління зв'язками з зовнішнім середовищем постає необхідність реалізації специфічних вимог до функціонування електронної пошти. Дієвим рішенням для підтримки специфічних функцій електронною поштою є реалізація корпоративної пошти на базі конкретної публічної установи.

Використання корпоративної електронної пошти надасть такі переваги: підтримку позамережевого режиму роботи з електронною поштою; можливість використання різноманітних фільтрів при роботі з поштою, що значно спрощує обробку інформації та виділення важливих електронних листів в автоматичному режимі ще на етапі прийому електронних листів; використання гнучкої системи сортування інформації в автоматичному режимі ще на етапі прийому листів; реалізація розширеного пошуку з використанням специфічних вимог користувача; формування власного імені електронної пошти, що є важливим елементом для системи маркетингу організації [2].

З іншого боку використання працівниками індивідуальних поштових сервісів несе в собі ряд загроз для ефективного функціонування системи комунікацій структурного підрозділу. Відсутність корпоративної пошти є причиною використання працівниками особистих адрес, прив'язуючи клієнтів до себе особисто, а не до державної установи; загроза втрати інформації. За умови використання працівником індивідуальної поштової адреси, при його звільненні як правило втрачається все його листування; висока ймовірність бути відміченим у спам-фільтрах при використанні безкоштовних поштових сервісів і, відповідно, загроза пошкодження ефективного каналу спілкування.

Відтак, всеохоплююче проникнення Інтернету в сучасне життя створило величезний потенціал соціальних мереж. Вважаємо, що їх варто використовувати, як дієвий новітній ресурс комунікації у взаємодії органів публічної влади і громадськості. Важливість використання соціальних мереж засвідчує те, що серед державних інституцій майже всі мають аккаунти, сторінки та групи в найбільш використовуваних сайтах. Маючи велику кількість читачів та підписників, матеріали та публікації, які розміщуються у соціальних мережах державних інституцій отримують значне охоплення та розповсюдження. Важливо зазначити, що створення такого виду інформаційного контенту не потребує великих матеріальних вкладень, проте має дієвий вплив на свідомість громадськості [3].

Варто зауважити, що майже всі державні та регіональні органи влади мають власні заведені сторінки, проте тільки невелика кількість з них дійсно ведеться в цікавому та інформативному стилі, а не поверхнево, або примусово. Тому саме у напрямку розвитку використання новітніх інструментів комунікації органів публічної влади і громадськості вбачаємо можливість суттєвого покращення якості публічного управління в Україні й значного прогресу у розрізі надання якісних державних послуг громадянам.

Прес-служба повинна більше уваги приділяти комунікаційній взаємодії з молоддю, тому що саме дана соціальна група в найближчій перспективі повинна стати головною соціальною опорою демократичної політичної системи країни, основним інтелектуальним, творчим і моральним капіталом нашої держави. Як відомо, основним джерелом інформації для студентської молоді є Інтернет. Відповідно, виділяючи молодь в якості одного з головних сегментів інформаційно-комунікативного впливу, прес-службі необхідно змістити акцент на використання мережі Інтернет з метою оптимізації зворотного зв'язку, що дозволить поліпшити імідж владних структур в сприйнятті даної соціальної групи.

Оскільки, сайт вважається одним із важливих інструментів застосування інформаційно-комунікативних технологій в роботі органів публічної влади та зростання довіри місцевих жителів до їх діяльності, то його ефективність залежить від наявності зворотного зв'язку від місцевих жителів, від швидкості акумулювання їхніх ідей та бачень розвитку громади, а також співпраці з іншими суб'єктами



влади. Тому, пропонуємо удосконалити офіційні веб-сторінки шляхом додавання одного або декількох складових зворотного зв'язку: електронної системи збору пропозицій; системи звернень (опція "звернутися із запитом у громаду"); системи опитувань у громаді. Форма зворотного зв'язку може бути призначена для збору пропозицій від мешканців в електронній формі. Розробкою та моніторингом функціонування форми може займатися адміністратор сайту. В обов'язки адміністратора сайту щодо роботи із зворотнім зв'язком має входити з'ясування того, як він працює і чи надсилаються відповіді мешканцям громади, як часто і їхня кількість.

На офіційних веб-сторінках органів публічної влади доцільно створити також електронну форму системи звернень, яка активуватиметься опцією "звернутися із запитом у громаду". Створюючи форму електронного звернення потрібно керуватися законодавчими актами, наприклад Законом України "Про звернення громадян". У такій формі, на нашу думку, мають бути створені поля "Прізвище, ім'я, по-батькові", контакти особи, яка звертається — номер телефону, електронна пошта, адреса проживання, "Текст звернення". Якщо звернення публічного характеру, то продумати опцію "Публічне звернення", яке відображатиметься на сайті.

В обов'язки адміністратора сайту щодо роботи із електронними зверненнями входитиме перевірка наскільки ефективно працює така форма, аналізування динаміки запитів за категоріями (наприклад, особисті, публічні), регулярний моніторинг громадської думки.

Також, на офіційні веб-сторінки органів публічної влади варто додати опцію "Електронна система опитувань у громаді", де розміщувати анкети опитування і отримувати дані у цифровому форматі. Опитувальні листи можна зробити двох категорій — для мешканців громади та підприємців громади. За допомогою такого опитування можна враховувати думку громадськості при визначенні пріоритетних завдань та шляхів розвитку громади, при розробці стратегії та тактичних завдань у громаді, при дослідженні якості наданих послуг у громаді, при ставленні громадськості до тих чи інших подій, заходів у громаді тощо.

В обов'язки адміністратора сайту щодо роботи із електронною системою опитувань має входити розроблення електронної форми анкети, вибір сервісів для проведення онлайн-опитування, розміщення анкет-опитувань на веб-сторінці, оформлення звіту за результатами опитування і надсилання його керівництву громади.

Цифровий формат зворотного зв'язку зручний тим, що дозволяє заощадити кошти та час на збір даних, гарантує швидкість та прозорість збору та опрацювання інформації в громаді.

Доведено, що важливим напрямом діяльності органів публічної влади у сфері взаємодії з громадськістю є модернізація механізму консультацій за рахунок використання інструментів інтерактивної взаємодії з метою підвищення динаміки окремих етапів процесу консультацій та залучення до участі у ньому цільових груп. Аргументовано, що головним завданням уряду в даному напрямку має бути розвиток культури демократії участі, яка спирається на адекватне застосування інструментів ефективного врядування, узгодження та імплементацію європейського досвіду до планування, проведення та моніторингу результатів публічних консультацій.

Задля розширення участі громадян у вирішенні суспільно значущих справ на державному, регіональному рівнях передбачено доцільність впровадження європейського досвіду планування, проведення, моніторингу результатів публічних консультацій, кращих практик українських міст і підтримки регіональних ініціатив.

## ВИСНОВКИ

Отже, в процесі формування державної комунікативної політики комплексне вирішення проблем її нормативно-правового та інституційного забезпечення має передувати заходам ситуативного реагування. У сучасних умовах суспільно-політичного розвитку належне інституційне забезпечення інформаційно-комунікативної взаємодії стає чинником забезпечення безпеки держави.

Постає цілком логічне запитання про можливість побудови нової системи взаємодії органів публічної влади із зовнішнім середовищем. Серед напрямів побудови такої системи — освоєння інтернет-технологій органами публічного управління за рахунок простого і недорогого інструменту — з вебінарів, веб-конференцій у віртуальних кабінетах, організованих за допомогою спеціалізованих веб-сервісів, яким є і сайт. Це реальний спосіб для державного закладу впровадити нову комунікативну технологію вже сьогодні, економлячи витрати на організацію та проведення деяких реальних заходів, семінарів, конференцій, тощо. Крім того, запроваджуючи таку технологію, співпраця органів державної влади з громадськістю на практиці може уникнути абсолютно формальних зібрань, де в кращому випадку представники влади доводять до відома громадських організацій що власне цією владою зроблено і які існують подальші плани. Тому що замість формальних протоколів цих зібрань будуть існувати відеозаписи проведених зустрічей.

## Література:

1. Бажинова О. А. Взаємодія органів публічної влади з громадськістю як чинник демократизації державного управління. *Державне будівництво*. 2020. № 2. С. 58—63.
2. Войтович Р. В. Механізми реалізації зв'язків з громадськістю в державному управлінні. К. Вид-во НАДУ, 2017. 72 с.
3. Дрешпак В. М., Липовська Н. А. Забезпечення діалогу органів публічної влади з територіальною громадою: теоретичні та прикладні аспекти. *Аспекти публічного управління*. 2019. № 5—6 (19-20). С. 57—65.
4. Колосовська І. Комунікативна складова в контексті модернізації управлінських підходів і механізмів. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 4 (49). Ч. 1. С. 120—135.
5. Крутії О. М. Діалогова взаємодія органів державної влади та громадськості. Х.: Вид-во ХарPI НАДУ "Магістр", 2018. 302 с.

## References:

1. Bazhinova, O. (2020), "Interaction of public authorities with the public as a factor in the democratization of public administration", *Derzhavne budivnytstvo*, vol. 2, pp. 58—63.
2. Voytovych, R. (2017) *Mekhanizmy realizatsii zviazkiv z hromadskistiu v derzhavnomu upravlinni* [Mechanisms of implementation of relations with the public in public administration], NADU, Kyiv, Ukraine.
3. Dreshpak, V. (2019) "Ensuring dialogue between public authorities and the territorial community: theoretical and applied aspects", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 5\_6 (19—20), pp. 57—65.
4. Kolosovska, I. (2016), "Communicative component in the context of modernization of management approaches and mechanisms", *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, vol. 4 (49), no. 1, pp. 120—135.
5. Krutyi, O. (2018) *Dialohova vzaiemodiia orhaniv derzhanoi vlyady ta hromadskosti* [Dialogic interaction of state authorities and the public], KharPI NADU "Mahistr", Kharkiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 09.11.2023 р.*